

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PROCESO DE OPTIMIZACIÓN DE INDICADORES DE VENTAS**

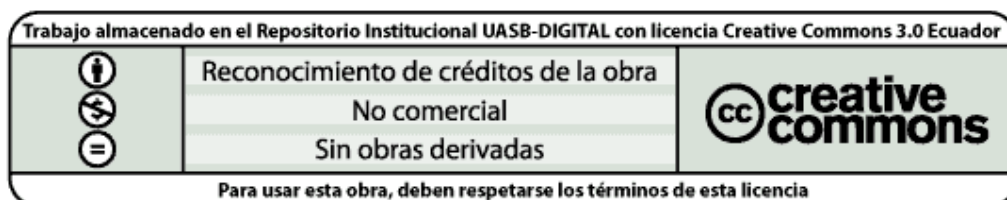
**UTILIZANDO UNA ESTRATEGIA CRM**

**EN PUNTOS DE VENTA DE EMPRESAS**

**DE COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS AGROPECUARIOS**

**ALBA ADRIANA LÓPEZ PEREIRA**

**2012**



## CLAUSULA DE CESION DE DERECHO DE PUBLICACION DE TESIS/MONOGRAFIA

Yo, *Alba Adriana López Pereira*, autora de la tesis intitulada *Proceso de optimización de indicadores de ventas utilizando una estrategia CRM en puntos de venta de empresas de comercialización de insumos agropecuarios* mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Máster en Dirección de Empresas en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: .....

Firma: .....

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

**SEDE ECUADOR**

**ÁREA DE GESTIÓN**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PROCESO DE OPTIMIZACIÓN DE INDICADORES DE VENTAS UTILIZANDO UNA ESTRATEGIA**

**CRM EN PUNTOS DE VENTA DE EMPRESAS DE COMERCIALIZACIÓN DE INSUMOS**

**AGROPECUARIOS**

**ALBA ADRIANA LÓPEZ PEREIRA**

**2012**

**TUTOR: ING. RAMIRO GARCÍA CALDERÓN**

**QUITO – ECUADOR**

## RESUMEN

El manejo adecuado del cliente es uno de los principales retos que enfrentan en la actualidad los almacenes de venta de insumos agropecuarios, las exigencias cada vez más grandes del mercado los han orientado a buscar alternativas que les permita mantener un cliente satisfecho y mejorar ventas por medio de su fidelización. Con el propósito de establecer una estrategia Customer Relationship Management (CRM) como la alternativa que este sector requiere para alcanzar su cometido, el presente trabajo tuvo como objetivo principal generar un proceso de optimización de indicadores de ventas utilizando una estrategia de CRM en puntos de venta de empresas de comercialización de insumos agropecuarios.

Para cumplir con este objetivo y conocer la situación real del sector se complementó la investigación bibliográfica mediante un estudio de caso que fue realizado en el almacén Alfa, el cual busca conocer el manejo real de la relación cliente-almacén. Este estudio consistió en aplicar una entrevista a los clientes más representativos del almacén con el objetivo de identificar las falencias del sector en el manejo de la relación con el cliente y conocer las estrategias de venta que aplican para conseguir y retener clientes, estos fueron determinados en función de su volumen de compras, seleccionando a los clientes que abarcaran un 75% del total de ventas. De esta manera al finalizar el estudio de caso se puede concluir que los almacenes de venta de insumos agropecuarios presentan grandes falencias en el manejo de la relación con el cliente, no manejan estrategias que permitan retener al cliente y su única garantía para las ventas se basa en el regreso del cliente por la calidad de su producto.

Con los resultados obtenidos se diseñó una propuesta de CRM que abarca las necesidades de mayor relevancia del sector y sus clientes, y que busca generar un sistema que involucre la aplicación de diversas estrategias para fidelizar al cliente, apoyándose en tecnologías de información y comunicación. Con esta propuesta se pretende mejorar la satisfacción del cliente garantizando su recompra o incluso compras periódicas en función de sus necesidades, lo cual permitirá a mediano y largo plazo optimizar las ventas.

## **DEDICATORIA**

A mi familia, por su constante apoyo y amor que me han impulsado a trazar y alcanzar nuevas metas cada día.

A mi esposo, por su confianza, ayuda, paciencia y principalmente su amor.

A mi pequeña Milena, que con su llegada ha sido fuente de inspiración y alegría, por darme ánimos para culminar con éxito esta investigación y permitirme soñar en grande.

Adriana

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios que me permiten dar un paso más en mi vida profesional.

A mis padres que me impulsaron y apoyaron para continuar mis estudios y finalizar con éxito este sueño.

A la Universidad Andina Simón Bolívar y en especial a la Ing. Ramiro García que me ha guiado en el desarrollo de esta investigación.

Adriana

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCION .....	9
PREGUNTA CENTRAL .....	10
OBJETIVOS .....	10
a) Objetivo General .....	10
b) Objetivos Específicos.....	10
HIPOTESIS .....	11
CAPITULO I. DIRECCIÓN DE VENTAS .....	12
1.1. Dirección de Ventas .....	14
1.1.1. Las ventas y tipo de ventas .....	14
1.1.2. Plan de Ventas .....	17
1.1.3. Control de Ventas .....	19
1.2. Gestión de ventas .....	23
1.2.1. Enfoque hacia el cliente .....	23
1.2.2. La fuerza de ventas.....	23
1.2.3. Proceso de Ventas .....	26
CAPITULO II. CRM: ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE .....	31
2.1. La Filosofía CRM.....	33
2.1.1. Delimitación del concepto .....	33
2.1.2. Objetivos.....	35
2.1.3. Beneficios .....	38
2.2. Implementación de CRM .....	40
2.2.1. Tipos de CRM .....	40
2.2.2. Áreas de incidencia del CRM.....	41

2.2.3. Factores para la implementación .....	44
2.2.4. Fases de un CRM .....	46
<b>CAPITULO III. PROPUESTA DE PROCESO DE OPTIMIZACIÓN DE INDICADORES DE VENTAS UTILIZANDO UNA ESTRATEGIA CRM .....</b>	<b>49</b>
3.1. Planteamiento Estratégico .....	49
3.1.1. Análisis de la información disponible y selección de clientes .....	50
3.2. Entrevistas: Resultados y Análisis de la información obtenida .....	55
3.2.1. Análisis Cruzado .....	70
3.2.2. Conclusiones .....	74
3.3. Propuesta de Estrategia de CRM. Caso de Estudio Almacén Alfa .....	76
3.3.1. Objetivos .....	76
3.3.2. Indicadores .....	77
3.3.3. Plan de Acción .....	78
3.3.4. Cronograma de Actividades .....	81
3.3.5. Desarrollo de las actividades .....	82
3.3.6. Análisis Financiero .....	87
4.1. CONCLUSIONES .....	93
4.2. RECOMENDACIONES .....	95
BIBLIOGRAFÍA .....	97
ANEXOS .....	100



## INTRODUCCION

Los grandes cambios que el mercado mundial ha sufrido en los últimos años han obligado a las organizaciones a implementar nuevas estrategias que le permitan satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, por lo que toda una organización que busque mantenerse en el largo plazo debe aplicar diferentes estrategias que si bien pretenden satisfacer al cliente en un momento específico, están principalmente enfocadas a fidelizar al consumidor con la empresa, sus productos y sus servicios.

Este enfoque es posible alcanzar únicamente creando una verdadera relación con los clientes, la cara de esta relación son las ventas y por ende el personal de ventas, por lo que las estrategias que se generen deben enfocarse a mejorar esta importante relación a través del departamento de ventas. En este contexto la estrategia CRM (Customer Relationship Management) es fundamental ya que consiste en el uso y desarrollo de la información y la manera cómo ésta cambia y reenfoca los métodos comerciales y los esquemas de comunicación para acercarse al cliente de manera personalizada, directa y específica de acuerdo a sus necesidades y expectativas.

De esta manera la aplicación de una estrategia CRM en el área de ventas es clave para que la empresa incremente sus ventas, optimice el personal, y se produzca una optimización de los indicadores de ventas, sin embargo en la actualidad pocas empresas manejan conscientemente este concepto, principalmente porque se mantiene la idea de vender pero no de fidelizar, mantener al cliente y potenciar su nivel de compras. Teniendo en cuenta estos factores, el presente trabajo generará una propuesta estratégica de CRM para almacenes de venta de insumos agropecuarios.

Esta investigación contará con acercamientos teóricos (Capítulos I y II) que permitirán conocer las principales estrategias de ventas y el marco de referencia y aplicación de la

estrategia CRM, además del desarrollo de la investigación (Capítulo III) que permitirá determinar las principales características del sector y sus consumidores, mismas que serán de relevancia para el desarrollo de la propuesta estrategia de CRM.

## **PREGUNTA CENTRAL**

¿Cómo generar un proceso de optimización de indicadores de ventas utilizando una estrategia de CRM en puntos de ventas de empresas de comercialización de insumos agropecuarios?

## **OBJETIVOS**

### **a) Objetivo General**

Generar un proceso de optimización de indicadores de ventas utilizando una estrategia de CRM en puntos de venta de empresas de comercialización de insumos agropecuarios.

### **b) Objetivos Específicos**

- Establecer la importancia de contar procesos de ventas y describir las principales estrategias de ventas aplicadas en la actualidad.

- Establecer los conceptos básicos de un CRM y su relevancia como estrategia para optimizar los indicadores de ventas.
- Levantar la información más relevante de los clientes de “Almacén Alfa” que permitan generar una estrategia de CRM para la venta de insumos agropecuarios para optimizar los indicadores de ventas.

## **HIPOTESIS**

Si se establece una estrategia de ventas utilizando una estrategia de CRM en puntos de venta de empresas de comercialización de insumos agropecuarios, entonces será posible optimizar los indicadores de ventas de estas empresas.

## CAPITULO I. DIRECCIÓN DE VENTAS

El presente capítulo pretende establecer las principales bases de la Dirección de Ventas, que permitan conocer y describir las estrategias de ventas más aplicadas en la actualidad, los indicadores de ventas más representativos y su relevancia en el sector de venta de insumos agropecuarios.

Las ventas son el motor de toda organización, los ingresos producidos por estas son los que permitirán que la empresa realice las actividades programadas en otras áreas, puesto que una organización sin una correcta dirección de ventas no podrá sobrevivir en el tiempo. La dirección de ventas conlleva diversas funciones que permiten que la organización cumpla con sus objetivos y mantenga un nivel de participación en el mercado acorde a sus expectativas, es decir que “implica llevar adelante la planeación, la ejecución y el control de las actividades que están relacionadas con la venta, para cumplir con estos objetivos la dirección se apoya en actividades que se pueden agrupar en tres áreas: estratégica, gestionaia y de control”<sup>1</sup>.

El área gestionaia toma un rol fundamental para la Dirección de Ventas, ya que la gestión de ventas es la encargada del manejo de dicha actividad como tal, es decir se encarga del manejo del proceso de venta y los factores que coadyuvan a que este proceso sea exitoso. Fernando García indica que la gestión de ventas “es un proceso dinámico donde interactúan diferentes elementos que contribuyen a que la venta se realice, teniendo como premisa la satisfacción de las necesidades del cliente”<sup>2</sup>. Esta gestión de ventas será variable en función de cada empresa, es decir que dependerá de diversos factores como producto, personal de ventas del que se disponga y principalmente los antecedentes de ventas y el mercado al cual se dirija la empresa.

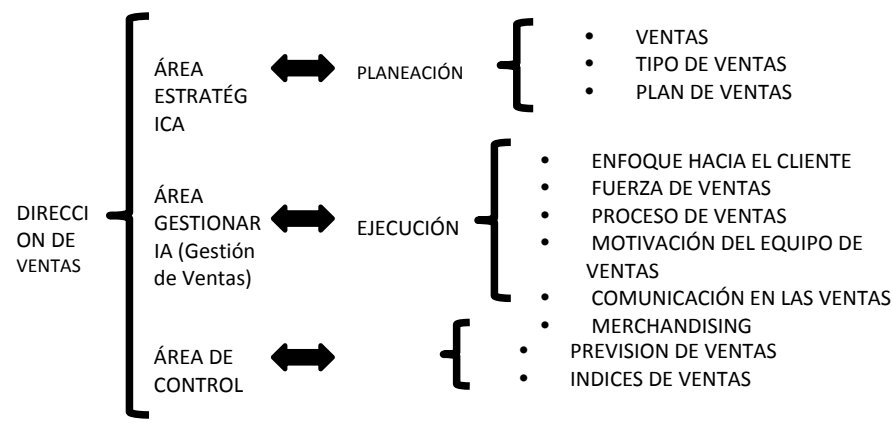
---

<sup>1</sup> Manuel Artal Castells. *Dirección de ventas*. Madrid-España. ESIC Editorial. Séptima Edición. 2007. p. 35-36.

<sup>2</sup> Fernando García Arca, y otros. *Gestión Comercial de la PYME*. España. Ideaspropias Editorial. 2006. p. 60.

Las áreas estratégica y de control tienen también un rol fundamental en la Dirección de Ventas, el gráfico 1 describe de forma clara el rol de cada área en el funcionamiento de las ventas de una organización.

**Gráfico 1. La Dirección de ventas**



**Fuente:** Manuel Artal Castells. *Dirección de ventas*. Madrid-España. ESIC Editorial. 2007. p. 35-36.

Fernando García Arca, y otros. *Gestión Comercial de la PYME*. España. Ideaspropias Editorial. 2006. p. 60.

**Elaboración:** Propia

La Dirección de Ventas abarca temas que son fundamentales para el éxito de las ventas en cualquier organización, sin embargo dado que el presente trabajo pretende optimizar indicadores de ventas mediante el manejo de la relación con el cliente, no todos los temas antes mencionados son relevantes, por esta razón a continuación se hace un resumen de los temas que serán tratados en este capítulo y su clasificación para los propósitos de esta investigación.

1.1. Dirección de ventas	1.2. Gestión de ventas
1.1.1. Ventas y tipo de ventas	1.2.1. Enfoque hacia el cliente
1.1.2. Plan de ventas	1.2.2. Fuerza de ventas
1.1.3. Control de las ventas	1.2.3. Proceso de ventas
1.1.3.1. Índices de ventas	

Los temas supervisión y motivación del equipo de ventas, comunicación en las ventas y merchandising no serán tratados, aunque son una parte fundamental de la gestión de ventas son temas enfocados al manejo de personal y marketing en la organización, por lo que se considera que no son relevantes para esta investigación.

## **1.1. Dirección de Ventas**

### **1.1.1. Las ventas y tipo de ventas**

La forma principal y más común de enfocar una producción es la búsqueda de la generación de productos de calidad que satisfagan a los clientes, sin embargo la competencia tan abrumadora y el constante cambio tecnológico en el que vivimos han obligado a las empresas a ir más allá de la obtención de un producto de calidad; es así que las ventas se han convertido en un factor clave del manejo de toda organización, obligándola a entablar una relación con su cliente, que le permita estar en capacidad de ofrecerle no solo un producto de calidad sino también un servicio de calidad.

En este contexto es importante conocer y analizar los diferentes conceptos de ventas que se manejan en la actualidad para adentrarnos un poco más en lo que la dirección de ventas abarca, es así que Eric de la Parra y María Madero definen a ventas como “una ciencia que se encarga del intercambio de un bien y/o servicio por un equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y, por otro lado, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador”<sup>3</sup>. De igual manera Francisco Lobato y María López indican que “la venta es un proceso que ayuda a descubrir las necesidades y deseos de los clientes, sobre determinado producto o servicio, y es responsabilidad de los

---

<sup>3</sup> Eric de la Parra y María del Carmen Madero. *Estrategias de Ventas y Negociación*. México DF. Panorama Editorial S.A. 2005, p. 33.

encargados del negocio presentar opciones para concretar la compra.”<sup>4</sup> Es así que las ventas y la función del vendedor han tomado un nuevo matiz, son la base fundamental de toda organización que busque mantenerse en el mercado en el largo plazo, originando diferentes estrategias de gestión, como lo son un plan de ventas y el impulso de la fuerza de ventas.

Sin embargo a pesar de estos cambios generados las empresas de venta de insumos agropecuarios no realizan una gestión de ventas, ya que es el productor quien por necesidad se acerca a los almacenes para realizar la compra de los productos, y si bien el almacén dispone de un personal calificado para asesoramiento, no se da al cliente un servicio de seguimiento con el cual se garantice la efectividad del producto adquirido. Es por esto que es importante conocer lo que comprenden las estrategias de ventas orientadas a generar no solo una venta sino una relación con el cliente, de manera que sepa y sienta que está respaldado por la empresa a la cual compra sus productos.

Como se ha establecido no se puede hablar de venta en forma aislada, ya que la forma de vender de una empresa dependerá de sus alcances, tipo de productos, tipo de clientes, etc., por esto muy importante que los vendedores, técnicos o integrantes del área comercial conozcan los tipos de ventas que se pueden realizar y se manejen con la que más se ajusta a sus necesidades. Eric de la Parra y María Madero indican que existen dos tipos de ventas, las cuales se detallan a continuación<sup>5</sup>:

- Venta Pasiva: aquella en la que el cliente es el que da inicio al proceso de la compra, es decir que compra porque lo necesita, no porque la empresa necesite vender.
- Venta activa: aquella en la que el cliente forma parte importante del enfoque del proceso, y hacia él se canalizan todos los recursos y esfuerzos. La empresa y los vendedores toman la iniciativa buscando la satisfacción del cliente.

---

<sup>4</sup> Francisco Lobato y María López. *Operaciones de Venta*. Madrid España. Thomson Ediciones Spain Paraninfo S.A. 2006. p. 48.

<sup>5</sup> Eric de la Parra y María del Carmen Madero. *Estrategias de Ventas y Negociación...* p. 33.

Luis Folgado<sup>6</sup> concuerda con esta clasificación y adiciona un concepto de venta mixta, su enfoque de esta tipología se indica a continuación:

- Venta pasiva: Aquella en la que el vendedor sólo actúa a requerimiento del cliente, normalmente tiene lugar en ámbitos delimitados.
- Venta activa: En este caso el vendedor es quien se dirige al posible cliente, la influencia del comercial sobre el cliente es muy importante.
- Venta mixta: es la combinación de ambas fórmulas.

En contraste con este tipo de clasificación, en la que ambos autores concuerdan, Antonio Viciano Pérez<sup>7</sup> indica que en la actualidad existen dos tipos de venta, presencial y no presencial, cuya única diferencia radica en la presencia física del comprador y vendedor, a continuación se distingue esta clasificación:

- Venta presencial: venta en tiendas o establecimientos comerciales físicos, venta ambulante, venta en ferias promocionales, venta a domicilio, etc.
- Venta no presencial: telemarketing, venta online, vending, etc.

Ambas clasificaciones son aplicables en cualquier organización e incluso pueden ser combinadas por los integrantes del área comercial según los tipos de clientes que tengan y sus requerimientos, en especial la clasificación indicada por Antonio Viciano Pérez por el gran desarrollo de la tecnología y su importante función dentro del área de ventas en la actualidad. Sin embargo la idea de una venta pasiva ya no se ajusta a las necesidades de las organizaciones que se encuentran sumergidas en un mercado tan competitivo, y es precisamente este concepto el que es más aplicado en los almacenes de venta de insumos agropecuarios, lo cual considero que es su principal problema, los comerciales esperan pasivamente a que el cliente tenga una necesidad y se acerque a realizar la compra. El

---

<sup>6</sup> Luis Folgado. *Manual Práctico sobre procedimientos en Ventas*. España. Folgado y Soto S.L. 2007. p. 18.

<sup>7</sup> Antonio Viciano Perez. *Técnicas de Venta*. España. Edición INOVA 2011. p. 7.



mercado actual exige que sea el comercial quien busque al cliente, lo asesore y lo induzca a comprar el producto que la compañía ofrece.

### **1.1.2. Plan de Ventas**

La planificación de los eventos es algo común en el desarrollo de la vida, ésta permite acercarse a lo que se desea que suceda en el futuro, y si bien es imposible realizar una planificación que concuerde un 100% con los resultados es importante que se la realice porque en ella se establece de forma clara los objetivos o metas trazadas para un periodo determinado de tiempo en un evento o área. Una planificación dentro de una organización permite que los integrantes de las diferentes áreas conozcan el rumbo que la dirección de la misma desea tomar, y dado que las ventas es el motor de la empresa el área comercial no es la excepción, una planificación es indispensable ya que permitirá generar diversos objetivos y conocer su grado de cumplimiento, ya sea en volumen de ventas, número de clientes, venta de nuevos productos, etc.

Francisco Lobato y María López indican que “la planificación de ventas incluye desarrollar nuevos negocios, vender productos o servicios, obtener información y proteger el territorio contra los ataques de la competencia. Planificar supone elegir las estrategias de ventas adecuadas para cumplir con los objetivos previamente establecidos”<sup>8</sup>. William Stanton, Richard Buskirk y Rosann Spiro complementan indicando que “el plan de marketing es una pieza clave del proceso de planificación de ventas, es decir, los objetivos, estrategias y tácticas de los directores de ventas se limitan y se dirigen a través del plan estratégico de marketing”<sup>9</sup>; lo cual implica que si bien el área de ventas tiene una función única y muy trascendental su planificación, estrategias y acciones no pueden ir aisladas, un plan de

---

<sup>8</sup> Francisco Lobato y María López. *Operaciones de Venta...* p. 37.

<sup>9</sup> William Stanton, Richard Buskirk y Rosann Spiro. *Ventas: conceptos, planificación y estrategias*. Bogotá-Colombia. McGraw Hill Interamericana S.A. 1997. p. 40.

marketing debe acompañar de forma coherente los planes del área comercial, ya que será la labor promocional realizada por esta área la que apoyará a la obtención de los resultados esperados.

La planificación de las ventas empieza por el planteamiento de los objetivos, que serán variables para cada organización en función de sus productos, mercado, distribución de la fuerza de ventas, etc., sin embargo existen ciertos aspectos generales que son importantes para toda área de ventas y que son tomados en cuenta en toda organización al momento de establecer los objetivos propios. Francisco Lobato y María López<sup>10</sup> mencionan los siguientes objetivos como los principales y más comunes a ser planteados dentro de un plan de ventas:

- Alcanzar un cierto volumen de ventas (vender)
- Obtener una cuota de mercado importante (porcentaje del mercado total)
- Los objetivos pueden definirse en términos de beneficios o rentabilidad.
- El producto puede estar relacionado con la imagen de la empresa o del producto.
- Aplicar actuaciones sobre el producto que la empresa ofrece como: reducción de costos, perfeccionamiento del producto, lanzamiento de productos nuevos, etc.

Hay que señalar que los objetivos son la base del plan de ventas, ya que en función de estos se establecerán las estrategias que la fuerza de ventas debe seguir para alcanzarlos, incluso sirven de base al momento de escoger los indicadores que serán usados por la organización para controlar la labor del área comercial al finalizar un periodo de tiempo determinado; siendo así es fundamental que estos sean planteados con toda la información disponible sobre el producto y el mercado, y que sean lo más cercanos a la realidad.

El siguiente paso en un plan de ventas es el establecimiento de las estrategias que, si bien serán generadas en función de los objetivos, también es importante que se analice el tipo de producto y el mercado al cual se está dirigiendo, por esto William Stanton, Richard

---

<sup>10</sup> Francisco Lobato y María López. *Operaciones de Venta...* p. 37.

Buskirk y Rosann Spiro<sup>11</sup> indican que en la actualidad existen tres tendencias para el establecimiento de estas estrategias basadas principalmente en las tendencias del mercado:

- **Estrategias de ventas múltiples:** para mantener su actual clientela, reducir sus costos y mejorar la cobertura de mercado las empresas reestructuran su actividad con el objeto de emplear múltiples canales de ventas, como son: personal de venta directa, distribuidores, correo directo, telemarketing, correo electrónico; el objetivo que se persigue con estos sistemas es definir que combinación de métodos de venta es la más idónea para realizar las actividades de venta de la empresa.
- **Venta de sistemas:** estrategia que supone la venta de un paquete completo de bienes y servicios con el objeto de solucionar el problema de un cliente, la idea es que el sistema satisfaga las necesidades del comprador de un modo más eficaz que la venta de productos por separado. Los vendedores diferencian sus ofertas proporcionando un alto nivel de valor agregado y aumentan los costos que representa un cambio de proveedor para el cliente.
- **Venta en equipo:** en la actualidad la decisión de compra no siempre la toma una sola persona, sino que a menudo la toma un grupo de especialistas que consideran la compra desde una perspectiva estratégica. Como consecuencia de esto se adopta una estrategia de venta en equipo, el equipo de ventas está formado por uno o más vendedores así como por especialistas del área en cuestión. Esta estrategia puede ser combinada con una estrategia de venta de sistemas.

### 1.1.3. Control de Ventas

Se llama control a la comparación de unos resultados con unas previsiones. Esta comparación servirá a la dirección para poder establecer la estimación de ventas para el

---

<sup>11</sup> William Stanton, Richard Buskirk y Rosann Spiro. *Ventas: conceptos, planificación y estrategias...* p. 41-44.

periodo siguiente y también para realizar los ajustes requeridos y encontrar los errores en la gestión del periodo que ha finalizado. El control de ventas debe incidir en<sup>12</sup>:

- Los resultados. Las ventas son los resultados, concretamente las cifras de ventas que han sido establecidas en las previsiones generales e individuales. Pero también es importante controlar por separado productos nuevos, clientes líderes, segmentos, estacionalidades.
- Los comportamientos. Son las actividades y modus operandi de los vendedores.
- Los costos y La rentabilidad. Factores importantes que difícilmente pueden ser analizados de forma real si no se maneja un control minucioso y constante de ellos, para realizar su control también es importante el manejo de las previsiones.

Dado que para que el control de ventas sea efectivo es indispensable que se cuente con previsiones, es necesario definir de forma clara su establecimiento y fijación de manera que no afecte el control que debe realizar la dirección de ventas. “La previsión de ventas es una estimación de las ventas que una empresa espera realizar durante un periodo de tiempo futuro, en un mercado determinado y de acuerdo con el plan propuesto”<sup>13</sup>. Es así que esta previsión debe realizarse con la menor subjetividad posible, cualquier cambio en el macro o micro entorno que pudiera darse en el futuro debe ser tomado en cuenta de manera que no afecte los resultados que se espera obtener de manera significativa. Ignasi Vidal I Díez<sup>14</sup> indica que en la elaboración de la previsión de ventas es muy importante tomar en cuenta cuatro aspectos: análisis histórico, análisis interno, análisis del entorno y plan comercial (de ventas).

Para poder cumplir con estas premisas es fundamental conocer que existen diferentes métodos en los cuales podemos apoyarnos para realizar una previsión de ventas que se

---

<sup>12</sup> Manuel Artal Castells. *Dirección de ventas...*p. 41-43.

<sup>13</sup> William Stanton, Richard Buskirk y Rosann Spiro. *Ventas: conceptos, planificación y estrategias...* p. 348.

<sup>14</sup> Ignasi Vidal I Díez. *La Previsión de Ventas*. Madrid-España. FC Editorial. 2003. p. 41-45.

ajuste más a la realidad de la organización. Los diferentes métodos de previsión de ventas según William Stanton, Richard Buskirk y Rosann Spiro<sup>15</sup> los que se describen a continuación:

- **Métodos de encuesta:** basados en opiniones de expertos, ejecutivos, equipo de ventas, clientes con intención de compra.
- **Métodos matemáticos:** estos métodos aplican técnicas matemáticas o estadísticas a los datos históricos para predecir las ventas, puede ser modelos de promedios móviles, modelos de allanamiento exponencial, modelos de regresión, etc.
- **Métodos de explotación:** utilizan información sobre la capacidad de la compañía y sobre los requerimientos financieros para producir previsiones de ventas, como son mercados de prueba y cálculos basados en la capacidad.

Sin embargo aun teniendo en cuenta todos estos factores hay que comprender que ninguna previsión puede ser exacta, por lo que es indispensable que se realicen revisiones periódicas para evaluar el grado de cumplimiento y de esta manera ir realizando los ajustes que sean necesarios o revisar los métodos y datos utilizados para la realización de la previsión.

#### 1.1.3.1. Índices de ventas

Un importante apoyo para el control de ventas son los índices de ventas, estos permiten evaluar de forma numérica los resultados obtenidos al finalizar un periodo. Además también son considerados parte del historial de la empresa y representan un factor trascendental al momento de predecir las ventas futuras. “Los índices de ventas pretenden relacionar magnitudes numéricas que, representadas de forma secuencial y referidas a

---

<sup>15</sup> William Stanton, Richard Buskirk y Rosann Spiro. *Ventas: conceptos, planificación y estrategias...* p. 358.

períodos de tiempo determinados, pueden manifestar de forma cualitativa que es lo que está ocurriendo en la actividad de la empresa”<sup>16</sup>. Los índices más utilizados se muestran en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Índices más utilizados**

Índice	Forma de manejo
$\text{Flujo de pedidos} = \frac{\text{Entrada de pedidos}}{\text{Cartera de pedidos}}$	Mide el flujo de ventas, si el índice es superior a uno indica un flujo de ventas positivo, es decir un crecimiento de las ventas.
$\text{Visitas} = \frac{\text{No. de visitas comerciales}}{\text{Días laborables (semana)}}$	Mide el flujo de visitas comerciales a clientes y clientes potenciales por semana.
$\text{Control de ventas} = \frac{\text{Volumen de ventas}}{\text{Cartera de pedidos}}$	Mide el volumen del negocio. Un valor superior a uno indica un incremento de este volumen.
$\text{Ventas por cliente} = \frac{\text{Volumen de ventas}}{\text{No. de clientes}}$	Mide el volumen de ventas por cliente, se debe hacer una discriminación de clientes con mayor volumen de ventas.
$\text{Ventas representante} = \frac{\text{Volumen de ventas}}{\text{No. representantes}}$	Mide el volumen de ventas por representante.
$\text{Estructura de ventas} = \frac{\text{Ventas por grupo de productos}}{\text{Volumen de ventas total}}$	Mide las ventas por grupo de productos, por ejemplo salud animal, agrícola, mascotas, etc.
$\text{Rendimiento Comercial} = \frac{\text{Gastos de ventas}}{\text{Volumen de ventas}}$	Mide el rendimiento comercial, si es menor a uno indica un rendimiento de ventas positivo.
$\text{Calidad de uso} = \frac{\text{Volumen reclamado por calidad}}{\text{Volumen de ventas}} \times 100$	Mide la calidad de los productos en base a la aceptación de los clientes, se mide en porcentaje.
$\text{Efectividad en ventas} = \frac{\text{Volumen vendido}}{\text{Volumen planificado}} \times 100$	Es el grado de cumplimiento del plan de ventas en volumen despachado. Se mide en porcentaje.
$\text{Nivel de inventarios} = \frac{\text{Costo del inventario}}{\text{Ventas netas}} \times 100$	Permite conocer el uso del capital invertido en inventarios con relación a las ventas netas (%).
$\text{Competitividad en costo unitario de producto} = \frac{\text{Costo del producto propio}}{\text{Costo del producto de la competencia}} \times 100$	Indica la relación entre el costo de producción de la empresa y los de la competencia para un producto similar. Se mide porcentualmente (%).
$\text{Variacion de la participacion en el mercado} = \frac{\text{participacion en el mercado año anterior}}{\text{participacion en el mercado año actual}} \times 100$	Define la capacidad de la empresa para incrementar o mantener su participación en el mercado. Se mide porcentualmente (%).
$\text{Volumen promedio de compra por cliente} = \frac{\text{volumen por cliente (mes)}}{\text{No. de compras (mes)}}$	Indica el valor promedio de facturación de un cliente por cada compra mensual.
$\text{Variacion del volumen de ventas} = \frac{\text{volumen ventas año anterior}}{\text{volumen ventas año actual}} \times 100$	Define la capacidad de la empresa para incrementar o mantener su volumen de ventas. Se mide porcentualmente (%).

**Fuente:** I. Vidal. *La Previsión de Ventas*. Madrid-España. FC Editorial. 2003. p. 52.

**Elaboración:** Propia

<sup>16</sup> Ignasi Vidal I Díez. *La Previsión de Ventas...* p. 50.

## **1.2. Gestión de ventas**

### **1.2.1. Enfoque hacia el cliente**

El mercado actual exige que toda organización conozca y entienda las necesidades de sus clientes, es así que la gestión de ventas debe ser basada en un enfoque completo al cliente, el cual se basa en la consideración de los clientes como el eje de la actividad empresarial, que debe ser enfocada a su satisfacción. La satisfacción del cliente implica comprender que el cliente no solo busca un producto de calidad, también exige buen precio, información, servicio a tiempo, servicio post venta, etc. Este enfoque al cliente se basa en los siguientes principios<sup>17</sup>:

- Estudiar y analizar previamente las necesidades y expectativas de los clientes.
- Definir las estrategias de mejora de productos y servicios de manera que coincidan con las necesidades y expectativas de los clientes.
- Comunicar las necesidades y expectativas de los clientes a todo el personal.
- Mantener una retroalimentación constante de la satisfacción de los clientes, para de esta manera establecer nuevas estrategias en función de los resultados obtenidos.
- Realizar una gestión sistemática de las relaciones con los clientes.

### **1.2.2. La fuerza de ventas**

El vendedor o fuerza de ventas es la base de la gestión de ventas, la actividad realizada por ellos es fundamental para la empresa, no solo por su labor de ventas y búsqueda de

---

<sup>17</sup> Fernando García Arca, y otros. *Gestión Comercial de la PYME...* p. 69.

clientes, sino porque ellos representan la imagen de la empresa. En este contexto Enrique Díez, Antonio Navarro y Begoña Peral<sup>18</sup> indican que el objetivo principal de la fuerza de ventas es conseguir la realización de las funciones asignadas (comunicación y distribución) de la forma más económica, permitiendo la construcción y mantenimiento de las relaciones con los clientes, buscando de forma continua su satisfacción y fidelidad. Los conceptos más modernos de lo que un vendedor es y su función van siempre complementados por una doctrina de servicio al cliente, es decir que en la actualidad ya no se puede hablar únicamente de vender sino que hay que servir y satisfacer al cliente, doctrina que es muy importante, que toda organización transmita a su fuerza de ventas de manera que sea aplicada en cada venta y con cada cliente; un factor que también es relevante en este contexto es la habilidad de la fuerza de ventas para identificar a un cliente potencial, de manera que aun cuando inicialmente este cliente no cierre la compra se pueda mantener su interés y realizar un seguimiento para en un futuro contar con su fidelidad a la organización.

El motor de la fuerza de ventas es el director de ventas, quien tiene como principal función proveer a la organización con el mejor personal de ventas para cumplir con las funciones comerciales que le han sido asignadas. Sin embargo es preciso recalcar que el director de ventas es principalmente un administrador que debe tener conocimientos de diversas áreas además de la comercial, siendo las principales funciones del director de ventas<sup>19</sup>:

- Establecer los objetivos comerciales a alcanzar en corto, mediano y largo plazo, tomando en cuenta los objetivos de marketing de la organización.
- Investigar y proponer mejoras para el desarrollo de productos y servicios.
- Elaborar los presupuestos de comercialización de los productos.

---

<sup>18</sup> Enrique Díez, Antonio Navarro y Begoña Peral. *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Madrid-España. ESIC Editorial. 2003. p. 27.

<sup>19</sup> Publicaciones vértice S.L. *El proceso de venta*. España. Editorial Vértice. 2008. p. 106-107.



- Dirigir y motivar al personal para que controlen periódicamente los productos en stock y las unidades vendidas.
- Asegurar el pago por parte de clientes que hayan contraído deudas con la empresa.

La gestión de la fuerza de ventas realizada por el director incluye fases que son indispensables para que se pueda contar con un equipo eficiente<sup>20</sup>:

- **Reclutamiento:** consiste en encontrar los candidatos más idóneos para conformar el equipo de trabajo. Para iniciar esta labor es necesario que se realice una descripción del puesto de trabajo, el cual debe incluir los deberes y responsabilidades del puesto, formación, experiencia, aptitudes y habilidades deseables en el agente comercial. Esta información debe incluirse en la solicitud de reclutamiento
- **Selección:** elegir entre las solicitudes recibidas a los candidatos que cumplan mejor con las características solicitadas, las herramientas más usadas para esta selección son: ficha de solicitud, test psicotécnicos, entrevista, valoración de currículum vitae.
- **Capacitación o entrenamiento:** dar a los vendedores una formación continua para vender más y mejor. Los principales temas que se debe impartir son: comunicación y búsqueda del cliente, percibir las necesidades del cliente, como negociar, guiar, informar y persuadir al cliente.
- **Remuneración:** el tipo de remuneración influirá directamente en la labor de ventas y en sus resultados, por eso la fijación del tipo de remuneración es una fase delicada en la gestión de ventas. Se distinguen tres sistemas: fijo, variable y mixto.
- **Supervisión:** controlar que la actividad desarrollada por los vendedores sea la adecuada a los deberes y responsabilidades descritos y adquiridos en el puesto de trabajo. Se lleva a cabo mediante contacto personal, reuniones e informes de ventas.

---

<sup>20</sup> Fernando García Arca, y otros. *Gestión Comercial de la PYME...* p. 63-68.

El enfoque que tenga la fuerza de ventas es variable para cada organización, el número y tipo de vendedores con los que contará estará en función de sus necesidades, por esto es importante que el director de ventas realice un análisis de este tema, de manera que se pueda establecer claramente los objetivos de cada vendedor y el área de influencia que ellos tendrán. El cuadro 2 indica una clasificación del tipo de vendedores en función del tipo de producto y cliente, que puede servir de base para la búsqueda y asignación de vendedores en función de sus capacidades y los requerimientos de la organización.

**Cuadro 2. Tipos de vendedores**

		Tipo de venta	
		Producto Sencillo	Producto complejo
<b>Tipo de cliente</b>	Cliente o consumidor individual	<b>Comercial de Base</b> (Comercial, vendedor, dependiente) Bienes y servicios de gran consumo	<b>Asesor Comercial</b> Bienes y servicios de uso duradero (autos, electrodomésticos, etc.)
	Cliente empresarial	<b>Vendedor especializado: Key account, Trade account</b> Productos y servicios estándar en cantidades importantes, que requieren elevada capacidad de negociación.	<b>Tecnico comercial</b> <b>Ingeniero comercial</b> Bienes y servicios tanto en formato estándar como a medida (maquinaria, equipos, etc.)

**Fuente:** J. Belio y A. Sainz. *Como mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas*. Madrid-España. Especial Directivos. 2007. p. 22.

**Elaboración:** J. Belio y A. Sainz

### 1.2.3. Proceso de Ventas

Vender es una forma de persuadir al cliente de satisfacer una necesidad que tiene mediante la adquisición de un producto o servicio, para lograr que el cliente acepte la

propuesta dada por el vendedor es indispensable que éste enfoque sus estrategias en la satisfacción de cliente, es decir que a lo largo del proceso de venta mantenga una orientación al cliente como ya se lo había indicado con anterioridad. Para que la fuerza de ventas de una organización cumpla satisfactoriamente con esta labor es fundamental que el encargado de la gestión de ventas comprenda que si bien cada vendedor tiene un estilo propio que aplicará en cada venta y será parte característica de su labor, se debe difundir la metodología de ventas existente para que sea de conocimiento general de la fuerza de ventas, así el vendedor podrá en todo momento ubicar la fase del proceso en la que se encuentra y según su criterio y la percepción que tenga del cliente seguirá avanzando, retrocederá o alargará la sesión. A continuación se propone un esquema para el proceso de ventas que consta de 4 fases.

#### **a) Toma de contacto**

Es una fase crítica, ya que es indispensable captar la atención del cliente desde el primer momento para así asegurar en las siguientes fases formalizar la venta. Esta etapa variará dependiendo de si es la primera entrevista o se realiza a un cliente habitual al que se le visita periódicamente. Luis Folgado<sup>21</sup> indica que es necesario crear un clima apropiado y distendido, eliminar barreras y despertar la atención del cliente en los primeros 20-30 segundos de la entrevista, para alcanzar este propósito Fernando García<sup>22</sup> indica los principales factores que deben tomar en cuenta al momento de la entrevista:

- Inicialmente es importante mantener una conversación informal en la que se pueda dar a conocer la empresa y su experiencia, aun no se debe presentar el producto.
- Mantener un ambiente de confianza y comunicación mediante un trato cordial.

---

<sup>21</sup> Luis Folgado. *Manual Práctico sobre procedimientos en Ventas*. España. Folgado y Soto S.L. 2007. p. 18.

<sup>22</sup> Fernando García Arca, y otros. *Gestión Comercial de la PYME...* p. 77.

- Mantener una imagen de profesionalismo, seriedad e interés en los problemas, inquietudes y necesidades de los clientes. Es muy importante no abusar del tiempo que le ha concedido el cliente.
- Saber escuchar al cliente, es decir permitirle que hable aun cuando el tema no sea sobre el producto que se oferta.

## **b) Presentación**

Se realiza la presentación de los productos o servicios que se está ofertando, por eso en esta fase el vendedor debe hacer uso de todas sus habilidades para convencer al cliente de que el producto o servicio resuelve su necesidad. Sin embargo es importante aclarar que aun cuando en esta etapa el vendedor transmitirá al cliente toda la información sobre el producto y hará uso de sus conocimientos y habilidades para persuadir al cliente de realizar la compra, esta fase no debe convertirse en monologo donde el vendedor no permita al cliente argumentar o realizar preguntas, al contrario el vendedor debe hacer uso de los argumentos o la información proporcionada para reconfirmar el valor del producto al satisfacer la necesidad del cliente. Para definir mejor este tema esta fase se divide en dos partes: argumentación y demostración<sup>23</sup>.

*Argumentación:* supone un intercambio de ideas entre el cliente y el vendedor, importante indicar que el cliente compra el producto porque un argumento lo ha convencido, por eso es indispensable que el vendedor encuentre ese argumento durante el intercambio de ideas.

---

<sup>23</sup> Fernando García Arca, y otros. *Gestión Comercial de la PYME...* p. 77-78.

*Demostración:* busca comprobar al cliente lo que se ha argumentado. Las principales características de una demostración son: debe ser preparada con anterioridad, es recomendable que el cliente participe en la demostración, la imagen es fundamental.

### **c) Tratamiento de Objeciones**

Es normal que inicialmente el cliente presenta resistencia a la compra, por lo que el vendedor debe entender que la presentación de objeciones no implican que el cliente no esté interesado en el producto. Una objeción “es una oposición momentánea a la argumentación de venta, que son generadas por dudas o una información incompleta”<sup>24</sup>. El tratamiento que se da a las objeciones es variable en función de su grado de dificultad para resolverlas, sin embargo Fernando García<sup>25</sup> propone los siguientes principios básicos para el tratamiento de objeciones:

- Escuchar al cliente y permitir que hable el tiempo que desee.
- Buscar un punto de acuerdo con el cliente.
- Utilizar la objeción como un punto de partida para una nueva argumentación.
- Evitar que el dialogo parezca una discusión.

### **d) Cierre**

“El cierre no es una fase aislada de la venta, sino que tiene lugar de forma natural como consecuencia de una buena realización de los procesos previos”<sup>26</sup>. Es importante que

---

<sup>24</sup> Manuel Artal Castells. *Dirección de ventas...*p. 320.

<sup>25</sup> Fernando García Arca, y otros. *Gestión Comercial de la PYME...* p. 77-78.

<sup>26</sup> Manuel Artal Castells. *Dirección de ventas...*p. 321.

el vendedor sepa que cada venta y cada cliente es diferente, por lo tanto se requiere de un cierre diferente, el cual será utilizado por el vendedor según su apreciación del desarrollo de todo el proceso de venta. Luis Folgado<sup>27</sup> propone los siguientes tipos de cierre:

*Cierre sencillo:* el vendedor realiza la propuesta de cierre de la manera más natural posible, este cierre es común en muchas formas de venta.

*Cierre diferido:* en algunos tipos de venta el cierre no tiene lugar en el mismo momento de la exposición, difiriéndose hasta una reunión posterior.

*Ante cerrador:* aquel donde una persona diferente del vendedor es la que realiza la propuesta de cierre.

*Cierre en falso:* Se trata de hacer ver al cliente que ya ha comprado, aunque no haya depositado dinero ni señal.

*Pre-cierre telefónico:* hace referencia al telemarketing, este es un cierre atípico que consiste en dejar lista una cita para que un comercial cierre.

Una vez que se han establecido los principales conceptos de la dirección y gestión de ventas, de manera que se puedan aplicar para el sector de venta de insumos agropecuarios, esta tesis pretende establecer un proceso de optimización de los indicadores de ventas de éste sector por medio del uso de una estrategia de CRM. El Capítulo II presenta los principales conceptos y bases de esta estrategia, su aplicabilidad en el área en cuestión, su funcionalidad para el objetivo que se está persiguiendo y, además justifica la necesidad de introducir esta estrategia de gestión en el sector.

---

<sup>27</sup> Luis Folgado. *Manual Práctico sobre procedimientos en Ventas*. España. Folgado y Soto S.L. 2007. p. 18.

## CAPITULO II. CRM: ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON EL CLIENTE

Como se estableció en el Capítulo I, la dirección de ventas es un factor fundamental, para que la empresa genere ventas que le permitan mantenerse en el mercado, esto a través de un manejo eficiente de su fuerza de ventas y de un enfoque hacia el cliente; por esto en la actualidad los esfuerzos de las empresa se encuentran siempre enfocados a cumplir con las necesidades y deseos de los clientes tanto en productos como en servicio.

El presente capitulo enseña una importante estrategia usada en la actualidad por las empresas que buscan manejar de forma eficiente la relación con sus clientes, la estrategia de CRM, de la cual se presentará los puntos principales que nos lleven a entender su importancia como apoyo a las ventas y a encaminar esta tesis al desarrollo de una metodología usando CRM para optimizar indicadores de ventas aplicable en almacenes de venta de insumos agropecuarios.

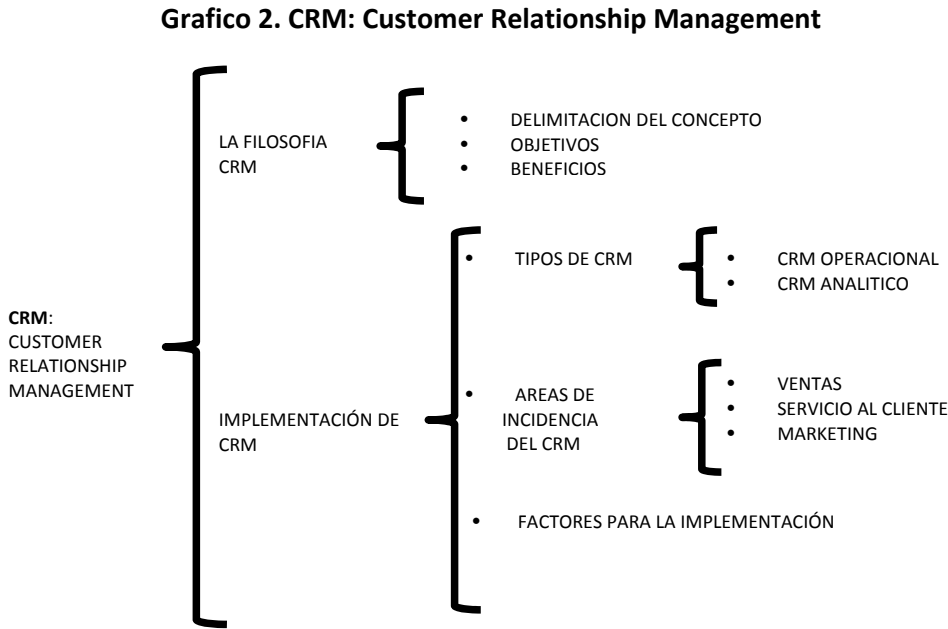
En este contexto es importante indicar que la información ha sido usada por años para el desempeño de las labores de las empresas, los gerentes en su mayoría depende de la información disponible para tomar decisiones, es así que el manejo que generalmente se tiene en el área de ventas está orientado a la fijación de metas y de indicadores que permitan a la dirección conocer los resultados de las estrategias aplicadas en el periodo. Dentro de estas estrategias el uso de un CRM como apoyo para que la organización alcance sus objetivos de ventas, optimizando el tiempo y recursos empleados es clave, Ronald Swift<sup>28</sup> indica que para obtener y conservar clientes rentables, las empresas tienen que adquirir un conocimiento detallado del cliente, ya que un conocimiento cabal se transforma en sabiduría que se puede utilizar en las áreas de marketing, ventas, servicios y todos los niveles de toma de decisiones. Este conocimiento solo será posible mediante la recolección

---

<sup>28</sup> Ronald Swift. *CRM: Como mejorar las relaciones con los clientes*. México. Pearson Educación. 2002. p. 56.

y administración adecuada de datos de los clientes, de manera que puedan ser convertidos en información que permita a la empresa tomar decisiones acertadas en tiempo acertado.

El gráfico 2 indica un resumen de los puntos medulares de una estrategia CRM, para poder establecer más adelante los temas relevantes para el desarrollo de esta investigación.



**Fuente:** Wilfredo Rangel. *Sistemas de Información*. Caracas-Venezuela. Universidad Central de Venezuela. Lecturas en ciencias de computación. Centro CISI. 2009. p. 37-41.

**Elaboración:** Propia

A continuación se hace un resumen de los temas que serán tratados en este capítulo para los propósitos de esta investigación.

2.1. La Filosofía de CRM	2.2. Implementación de CRM
2.1.1. Delimitación del Concepto	2.2.1. Tipos de CRM
2.1.2. Objetivos	2.2.2. Áreas de incidencia del CRM
2.1.3. Beneficios	2.2.2.1. CRM: Estrategia en Ventas y Servicio al cliente
	2.2.3. Factores para la implementación
	2.2.4. Fases de un CRM



Dentro de los componentes de los sistemas CRM no se tratará el tema marketing ya que el objetivo de esta investigación es desarrollar un proceso que permita optimizar los indicadores de venta dentro de los almacenes, a través de mejorar la relación con el cliente por lo que el área de marketing y sus estrategias no serían relevantes para la investigación.

## **2.1. La Filosofía CRM**

### **2.1.1. Delimitación del concepto**

En la actualidad se mantiene en las empresas una filosofía de calidad del servicio al cliente, sin embargo esta labor se ve truncada en muchas empresas por la falta de información oportuna y actualizada de los clientes, razón por la cual, aun cuando la idea del manejo de la relación con el cliente no es nueva, ha tenido un repunte en los últimos años por el direccionamiento que la estrategia de CRM tiene hacia el manejo de la información, incentivando a que la organización por medio de información relevante pueda coordinar todos los procesos de negocios relacionados con los clientes en las áreas de ventas, marketing y servicio al cliente. Así “la administración de las relaciones con el cliente es un enfoque empresarial que permite conocer la conducta de los clientes e influir en ésta a través de una comunicación congruente, para aumentar su nivel de captación, retención, lealtad y rentabilidad”<sup>29</sup>. De manera similar Crawford Gillies, Darrell Rigby y Fred Reichheld<sup>30</sup> definen CRM como una forma de enlazar las técnicas y elementos tratados y probados en la segmentación de clientes para determinar con cuáles clientes se quiere establecer o crear relaciones.

---

<sup>29</sup> Ronald Swift. *CRM: Como mejorar las relaciones con los clientes...* p. 12.

<sup>30</sup> Crawford Gillies, Darrell Rigby y Fred Reichheld. *The Story Behind Successful Customer Relations Management*. European Business Journal Vol. 14. 2002. p. 73.

Por su parte, Gabriele Piccoli, y otros<sup>31</sup> entienden CRM como una filosofía de gestión que permite a la empresa establecer relaciones más familiares con sus clientes, indican también que la empresa que apoya iniciativas de CRM se esfuerza en proveer un servicio personal al cliente durante todo el tiempo y a través de múltiples puntos de contacto. Agnes Nairn<sup>32</sup> concuerda con esta idea indicando también a CRM como una filosofía de negocio a largo plazo que se orienta a recolectar, comprender y utilizar de manera inteligente información del cliente, y a tratar a clientes diferentes de manera distinta; de la combinación simultánea de esas dos acciones se intenta alcanzar los objetivos de incrementar la lealtad del cliente y la rentabilidad.

Así pues, a partir de las definiciones anteriores se puede afirmar, que aun en la actualidad no existe un consenso en la delimitación del concepto de CRM y sus implicaciones para las organizaciones; sin embargo esta investigación considera que es posible coincidir con algunas de estas conceptualizaciones, sin perder la esencia y enfoque de esta estrategia. En este sentido un CRM es una filosofía o manera de actuar de las empresas, para la cual se servirán de herramientas tecnológicas, buscando alcanzar el objetivo de manejar de manera más eficiente su relación con el cliente a través de la canalización de información. Esta información sirve para identificar, atraer y conservar a los clientes más rentables, proporcionándoles un mejor servicio, lo cual como resultado trae incremento de ventas, nivel de satisfacción, promedio de compra por cliente, etc., y sobre todo permite levantar una verdadera base de datos de clientes.

Para complementar esta idea expuesta, es importante mencionar lo que indican Rafael Martínez y Vilanova Martínez<sup>33</sup>, quienes establecen que esta estrategia tiene una tendencia hacia la eficacia y fidelización, la captación de nuevos clientes ha quedado en

---

<sup>31</sup> Gabriele Piccoli, y otros. *Customer Relationship Management: A Driver for Change in the Structure of U.S. Lodging Industry*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Vol. 44. 2003. p. 63.

<sup>32</sup> Agnes Nairn. *CRM: Helpful or full of hype?*. Journal of Database Marketing Vol.9. 2002. p. 376 – 378.

<sup>33</sup> Rafael Martínez y Vilanova Martínez. *Gestión de la clientela*. Madrid-España. ESIC Editorial. 2004. p. 166.

segundo plano, buscándose principalmente proporcionar un trato individualizado al cliente actual, el cual puede ser proporcionado por cualquier empleado en cualquier momento gracias a que la información es accesible y se encuentra disponible en tiempo real.

Pero aun dentro de esta definición es importante comprender que una estrategia CRM es mucho más que un conjunto de herramientas tecnológicas, “CRM debe encaminarse fundamentalmente hacia un cambio en la estructura empresarial y al modo de pensar de los vendedores, de manera que los procesos y estrategias del negocio empiecen a centrarse en el cliente, recordando siempre que la construcción de relaciones con los clientes es un proceso continuo y sostenido cuya finalidad es conseguir la lealtad de los clientes hacia la empresa para obtener mejores réditos de los mismos”<sup>34</sup>.

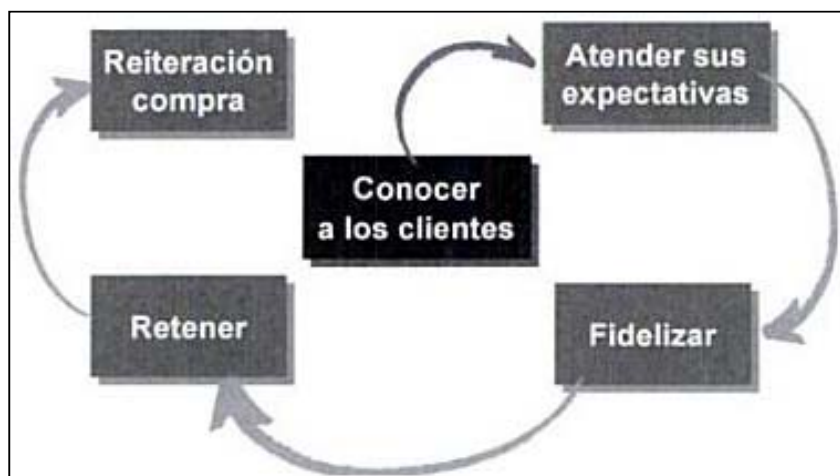
### **2.1.2. Objetivos**

El principal objetivo de un CRM es el cliente como su nombre lo indica, la figura 1 presenta su enfoque en función de la importancia que el cliente debe tener para la organización y como esta debe manejarse alrededor de sus necesidades, siendo entonces su objetivo maximizar la rentabilidad individual de la relación con cada cliente, logrando una relación ganar-ganar donde el cliente se encuentra satisfecho y la empresa obtiene mayor rentabilidad de cada cliente.

---

<sup>34</sup> Crawford Gillies, Darrell Rigby y Fred Reichheld. *The Story Behind Successful Customer Relations Management...* p. 74.

**Figura 1. Objetivos de un CRM en función del cliente**



**Fuente:** F. Giner. *Los sistemas de información en la sociedad del conocimiento*. Madrid-España. ESIC Editorial. 2004. p. 145.

**Elaboración:** F. Giner

Para poder manejar de forma eficiente la relación con el cliente, de manera que sea posible cumplir con el manejo que la figura 1 propone, es indispensable contar con información y poder realizar un manejo eficiente de esta. El manejo de la información es una labor que ya se realiza en la mayoría de medianas y grandes empresas, sin embargo esta información no siempre se encuentra al alcance de todos e incluso, cuando de clientes se trata, en muchas ocasiones es una información desactualizada y poco confiable, lo cual se debe a que no se mantiene en la empresa una política o sistema que mantenga a esta información en constante actualización. Los sistemas CRM procuran resolver este problema al integrar los procesos de la empresa relacionados con los clientes y consolidar la información del cliente. El conocimiento detallado y preciso de los clientes y sus preferencias ayuda a ofrecer servicio y soporte técnico de mayor calidad al cliente<sup>35</sup>; lo cual es indispensable en los almacenes de venta de insumos agropecuarios, ya que al conocer las necesidades futuras del cliente se podrá dar una orientación de los productos que deberá

<sup>35</sup> Wilfredo Rangel. *Sistemas de Información...* p. 34.

usar y también será posible adelantarse a sus necesidades manteniendo un stock de estos productos a la fecha que deberán ser adquiridos por el cliente.

Pero, aun cuando se consiga un manejo adecuado de la información y con esta se incentive a una mejor relación con el cliente y sus necesidades, es fundamental que otros factores también sean usados y aplicados de forma oportuna, factores que según indica Ronald Swift<sup>36</sup> son también objetivos importantes de una estrategia de CRM, y que se indican a continuación:

- Reconocimiento del cliente adecuado.
- Oferta adecuada: presentar de manera eficiente y personalizada la compañía, sus productos y/o servicios.
- El o los canales adecuados: coordinación de las comunicaciones, uso de canales preferidos por el cliente.
- El momento oportuno: comunicación en tiempo real y en un momento relevante para el cliente.

Estos factores mencionados por el autor siguen girando en torno al cliente, el objetivo principal de esta estrategia, pero con la comunicación como factor añadido, que es indispensable para que una estrategia de CRM produzca los resultados esperados. La comunicación debe ser constante y mantenerse dentro y fuera de la empresa con todas las personas involucradas en el proceso de desarrollo de esta estrategia. Una comunicación y el buen uso de la información son fundamentales para el éxito y aprovechamiento de un CRM.

---

<sup>36</sup> Ronald Swift. *CRM: Como mejorar las relaciones con los clientes...* p. 14.

### 2.1.3. Beneficios

Como ya se ha mencionado antes en esta investigación, son muchos los beneficios que la aplicación de esta estrategia puede traer a una empresa, siendo el principal una relación más estrecha con el cliente, algo que es fundamental en estos días donde el cliente es el centro de toda actividad comercial y la competencia es cada día mayor en todos los sectores, por lo que no basta producir un producto de calidad a un menor costo sino que es necesario transmitir al cliente el concepto de que él es importante para la empresa y por lo tanto su opinión es importante.

En este contexto se puede mencionar los siguientes beneficios de la aplicación de una estrategia de CRM:

- Ofrece un trato adecuado y lo más personalizado posible al cliente, al contar con una información completa y homogénea.
- Menor costo en la captación de clientes, ya que no es necesario captar tantos clientes. Se realiza venta cruzada con los clientes ya existentes.
- Mayor rentabilidad, retención y lealtad del cliente.
- Facilidad de acceso a la información requerida por todo el equipo y disponibilidad de la información aun cuando exista gran rotación de personal en la fuerza de ventas.
- Provee al personal de ventas herramientas que le permitan vender más.
- Produce ahorro de tiempo para la fuerza de ventas.
- Integración de los diferentes medios de comunicación que mantiene la empresa con el cliente.
- Permite cruzar información entre distintos tipos de clientes.
- Facilidad en la realización de campañas de telemarketing para captar clientes o promocionar productos. Ofertas estandarizadas y campañas a segmentos determinados, con un costo comercial menor y una mayor probabilidad de éxito.

- Promueve la atención telefónica postventa, solucionando problemas.
- La información disponible de los clientes permite tener una disponibilidad de los requerimientos de los clientes, en función de sus hábitos de compra.
- Menor costo de ventas, ya que los clientes existentes son más receptivos
- Obtención de previsiones de ventas mediante el uso de históricos e información nueva
- Incremento del valor y la eficiencia de las campañas de marketing y ventas.
- Estrategias de up selling y cross selling.
- La existencia de una base de datos actualizada e integrada, permite conocer mejor el mercado y ofertar productos que se ajusten a los diferentes segmentos.

Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg y Edward J. Fox<sup>37</sup> indican que los principales beneficios que se pueden obtener al aplicar una estrategia de CRM son la coherencia empresarial y la integración de los canales de interacción con el Cliente. La coherencia al poner al Cliente como factor principal permanentemente de nuestras actuaciones ayuda a la flexibilidad organizativa, la toma de decisiones, la creación de equipos de trabajo, la definición de objetivos corporativos vinculados a la satisfacción del cliente y el alineamiento del equipo directivo. El segundo beneficio mencionado por estos autores hace referencia a que un CRM permite ver como un todo los cuatro canales fundamentales en la interacción con el cliente: fuerza de ventas, canal de distribución, internet, Customer Contact Center; lo cual facilita su gestión coordinada maximizando su rendimiento.

---

<sup>37</sup> Jacquelyn S. Thomas, Robert C. Blattberg y Edward J. Fox. *Recapturing Lost Customers*. Journal of Marketing Research Vol.41. 2004. p. 31-32.

## 2.2. Implementación de CRM

### 2.2.1. Tipos de CRM

La tecnología de CRM se agrupa en torno a dos áreas según nos indica Juan Carrión<sup>38</sup>, a continuación se realiza una descripción de ellas.

- **CRM Operativo:** facilita los procesos de interacción con los clientes y la captura de datos sobre sus comportamientos, hábitos de compras, incidencias, sea cual sea el canal de comunicación por el que se produce el contacto. Permite gestionar y automatizar determinados procesos de la empresa (principalmente los relacionados con las actividades de marketing, ventas y servicio) y captar información de los clientes. Incluye un conjunto de herramientas de soporte para los procesos más tradicionales de interacción con el cliente.
- **CRM analítico:** lo forman aplicaciones informáticas orientadas a extraer conocimiento mediante la agregación, síntesis, interpretación y modelado de los datos obtenidos de los clientes. Analiza tendencias, interpreta resultados, prevé situaciones y crea conocimiento a partir de la información obtenida por los sistemas de CRM operativo. Su esencia es medir y entender las interacciones de los clientes y sus reacciones a distintas situaciones.

Horacio Croxatto incluye también un tipo de CRM colaborativo, el cual es descrito como un CRM que “gestionará los diferentes canales de interacción con el cliente (voz, e-mail, interacción directa, web, etc.) y donde la máxima atención estará centrada en la

---

<sup>38</sup> Juan Carrión. *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid-España. ESIC Editorial. 2007. p. 323.



gestión de los canales más dinámicos de interacción. Integra todos los recursos de personalización de la comunicación”<sup>39</sup>.

La mayoría de las empresas inician su cambio hacia esta estrategia por medio de la aplicación de un CRM operativo, que les permita en primera instancia contar con información actualizada, relevante y confiable sobre sus clientes por medio de la creación de una base de datos, para de esta manera poder establecer nuevas estrategias en las áreas de ventas y servicio al cliente en función de esta información, además un CRM operativo permite introducir esta filosofía de cambio y de servicio hacia la fuerza de ventas lo cual permite que las estrategias emergentes de esta información sean eficaces. De esta manera, esta investigación se centrará también en el uso de un CRM operativo en el proceso a desarrollar en los almacenes de ventas, haciendo uso para este fin de la información histórica y también recopilando nueva información, la conjugación de ambas en una base de datos permitirá realizar un análisis para posteriormente establecer un proceso de optimización de los indicadores de ventas, por medio de la aplicación de diversas estrategias enfocadas a las ventas en el sitio.

### **2.2.2. Áreas de incidencia del CRM**

Al realizar el análisis de los beneficios que una estrategia CRM ofrece a la organización fue posible percibir que son varias las áreas que se ven involucradas en el desarrollo de esta estrategia, siendo las principales: ventas, marketing y servicio al cliente. Ignacio García<sup>40</sup> indica la incidencia que tiene un CRM en cada una de estas áreas:

---

<sup>39</sup> Horacio Croxatto. *Creando valor en la relación con sus clientes*. Argentina. Editorial Dunken. 2005. p. 70

<sup>40</sup> Ignacio García. *CRM: Gestión de la relación con los clientes*. Madrid-España. Editorial Fundación Confemetal. 2001. p. 50.

- **CRM Marketing:** aporta capacidades de marketing que agilizan las campañas de venta y crean perfiles de clientes en tiempo real. Estos perfiles pueden analizarse para identificar ofertas al momento en que se realiza la interacción.
- **CRM Ventas:** aporta capacidades de gestión y automatización de la fuerza de venta, con lo que facilita el contacto con los clientes al emplear inteligencia en todas las interacciones que se tienen con ellos.
- **CRM Servicio:** brinda a la fuerza de ventas, visión sobre todos los clientes en todos los sistemas existentes. Los análisis sofisticados en tiempo real convierten las interacciones con los clientes en oportunidades para obtener ingresos a través de correos electrónicos, llamadas telefónicas e investigaciones en la Web.

#### 2.2.2.1. CRM: estrategia en ventas y servicio al cliente

Horacio Croxatto indica que desde el punto de vista de ventas el impacto más importante que trae una estrategia de CRM es “como se organizan los equipos de ventas y como se garantiza la visibilidad de todas actividades relacionadas con el segmento de clientes sobre el cual se pone el mayor esfuerzo de retención”<sup>41</sup>.

El cuadro 2 resumen los principales procesos de ventas que obtienen mayor eficiencia gracias a la estrategia de CRM, evidenciando que esta estrategia es efectiva a todo nivel para el área de ventas.

---

<sup>41</sup> Horacio Croxatto. *Creando valor en la relación con sus clientes...* p. 75

**Cuadro 2. Procesos de ventas y servicio al cliente optimizados con la estrategia CRM**

<b>Proceso</b>	<b>Manejo con CRM</b>
Administración de catálogos	Permite adicionar información sobre utilización, recomendaciones, experiencias, comparaciones de productos, productos complementarios.
Administración de contenidos	Permite generar una base de información accesible desde otras transacciones o agregar documentos en formato digital como soporte.
Administración de precios y contratos	Permite centralizar la información de precios, asegurando la coherencia de la información a lo largo de todos los canales de venta y oportunidades de interacción en el proceso de relación con el cliente.
Administración de clientes	Permite identificar al cliente, asociar información relevante de ventas y la historia completa de interacciones entre cliente y empresa.
Administración de oportunidades	Permite tener visibilidad completa sobre una oportunidad de ventas, asignación de equipos de venta, actividades a realizar y actualización de la información.
Generación de ordenes	Las soluciones CRM ofrecen distintos portales que permiten el ingreso de órdenes en forma directa por parte de los representantes de venta, brindan herramientas para el seguimiento de las órdenes y cumplimiento de plazos, dejando disponible dicha información para personal de ventas y el cliente.
Administración de actividades	Permite realizar el seguimiento y asignar actividades a los integrantes del equipo de ventas.
Segmentación de clientes	Permite acceder a múltiples fuentes de datos y realizar una segmentación en función de ciertos atributos.
Administración de la base instalada	Permite mantener información confiable y fácilmente accesible sobre todos los productos ofertados al cliente y el estatus de los contratos, garantías, etc. sobre dichos productos.
Requerimiento de servicio	Cada evento de servicio genera un flujo de actividades que asegura que la inquietud del cliente se resuelva y se cierre de acuerdo a lo esperado.

**Fuente:** Horacio Croxatto. *Creando valor en la relación con sus clientes*. Argentina. Editorial Dunken. 2005. p. 45-49

**Elaboración:** Propia

De igual manera para evidenciar los importantes cambios que se pueden producir en una organización a nivel de servicio al cliente y ventas, a continuación se menciona algunos casos que José de Jaime Eslava<sup>42</sup> presenta como exitosos en la aplicación de CRM.

**Lufthansa** realizó la implementación de una estrategia de CRM a nivel mundial y ha logrado la reducción de costos, racionalización de procesos y un mejor time to market. La línea aérea ha logrado equipar a su personal de ventas con información coherente y de alta calidad sobre el cliente, abriendo la puerta a actividades de venta cruzada, así como permitiendo un servicio más personalizado.

**Boots The Chemist** por medio de un CRM ha usado la información de sus clientes de manera eficiente al otorgar una tarjeta que les permite obtener un trato personalizado desde el saludo de bienvenida hasta su salida de cualquiera de los 1300 negocios de la cadena, con esta tarjeta también se busca que el cliente compre más en productos que son de uso regular aplicando promociones específicas y se le obsequia productos que sean de la línea de su interés.

**Spherion** la aplicación de un CRM personalizado le ha permitido diferenciarse de la competencia, ya que han logrado desglosar la oferta a sus clientes por características y evaluar exactamente qué buscan y qué ventajas especiales les pueden ofrecer.

### **2.2.3. Factores para la implementación**

Para implantar con éxito una estrategia CRM se requiere involucrar a todos los agentes que formarán parte en el proceso, es decir que la organización en su conjunto, sus personas y los procesos que soportan la estrategia deben participar de las decisiones que se tomen y cambios que se hagan. En este contexto los principales factores que inciden en la

---

<sup>42</sup> José de Jaime Eslava. *Pricing: Nuevas estrategias de precios*. Madrid-España. ESIC Editorial. 2007. p. 275-281

implementación de un CRM “son humano, analítico y tecnológico”<sup>43</sup>, los cuales se describen a continuación:

**Factor Humano:** una parte importante del éxito de una estrategia de CRM se puede atribuir a los procesos, la organización interna y a la cultura de las personas involucradas en su implantación. Para que esto sea posible la comunicación es decisiva en la aplicación de la estrategia, ya que la falta de información provoca que el factor humano de la empresa presente resistencia al cambio en su manera de trabajar principalmente por el poco entendimiento de la necesidad y utilidad del cambio a una nueva estrategia. Esto puede evitarse por medio de una permanente información a todos los actores del proceso, sobre los cambios que se están realizando

**Factor Analítico:** a mayor disponibilidad de información analizada sobre el Cliente, sus gustos, costumbres, etc. mayores serán las posibilidades de establecer una relación personalizada y rentable con ese cliente. Es conveniente compartir la información analítica con todos los departamentos o personas a quienes les sea útil.

**Factor Tecnológico:** Para poner en marcha un sistema CRM analítico es imprescindible soportarlo en la tecnología adecuada, y convertir a ésta en una herramienta de trabajo. La arquitectura de un sistema CRM analítico requiere que los sistemas de back-office y front-office estén perfectamente integrados, por lo que es necesaria la asistencia de profesionales especializados. La información de clientes, normativas internas, y productos debe ser actualizada y fácilmente localizable; también es muy importante que el sistema sea fácil de mantener y actualizar con la mínima dependencia externa.

En contraparte Ignacio García<sup>44</sup> indica que para que esta estrategia sea tan reconocida a nivel empresarial ha tenido algunos factores que han contribuido a su éxito, los cuales pueden ser divididos en impulsores de mercado, de clientes, económicos y tecnológicos.

---

<sup>43</sup> Qualitas Hispania. *Como implantar con éxito una estrategia de CRM*. REF: QH.EIQ.CRMESTRAT.2002.1. p. 16

- **Impulsores de mercado:** competitividad global, estandarización de productos y servicios, bajos costes de cambio, competencia de precios, madurez del mercado.
- **Impulsores del cliente:** final del marketing en masas y crecimiento de las relaciones one to one.
- **Impulsores económicos:** adquirir nuevos clientes cuesta más que retenerlos, los clientes fieles son más rentables, cuanto más larga es la relación con el cliente más beneficios produce.
- **Impulsores tecnológicos:** desarrollo de herramientas interactivas de comunicación de masas como call center, contact centers (website), data mining y soluciones front office.

La fortaleza y lo que hace que la aplicación de esta estrategia sea tan importante es el uso de la información, ya que actualmente la diferenciación no se centra en las características del producto o servicio, es la información el principal valor añadido que una empresa tiene, presentándola de forma oportuna y manteniéndola totalmente accesible a sus clientes, y usándola para entregar al cliente satisfacción, ya que la información nos permitirá anticiparnos a sus requerimientos y mantener el grado de satisfacción más allá de la simple venta.

#### **2.2.4. Fases de un CRM**

Darrel Rigby, Fred Reichheld y Steve Berez<sup>45</sup> destacan que se requieren cuatro pasos básicos para implantar con éxito iniciativas de CRM:

---

<sup>44</sup> Ignacio García. *CRM: Gestión de la relación con los clientes...* p. 47.

<sup>45</sup> Darrel Rigby, Fred Reichheld y Steve Berez. *Custom Fit*. Optimize December 2002. p. 29-31.

1. Iniciar el proceso con una estrategia eficaz orientada a los clientes que permita claramente identificar las oportunidades para crear valor en el negocio.
2. Rediseñar el proceso clave de negocio de manera que permita llevar a cabo la estrategia orientada al cliente
3. Búsqueda de tecnología que permita trazar la estrategia y proceso de negocio.
4. Utilizar dicha tecnología en donde se considere apropiado implementar el nuevo proceso de negocio, centrándose en las oportunidades que favorezcan la creación de valor para acabar con una medición de los resultados.

Javier Fernández López<sup>46</sup> propone el siguiente procedimiento para la implantación de CRM:

- *Fase I: Diseño de un Sistema Corporativo de Medida.* Este diseño debe verificar lo que se hace en relación con la competencia y el beneficio que reporta al cliente.
- *Fase II: Medición Cualitativa.* Este tipo de medición revela cuál es la percepción del cliente respecto a los productos/servicios que le ofrece la empresa. Las herramientas más utilizadas en este proceso suelen ser: dinámicas de grupo, paneles de consumo y la técnica de incidentes críticos.
- *Fase III: Medición Cuantitativa.* Consiste en dar inicio al proceso de medición, el cual para que sea efectivo se debe realizar de la siguiente forma:
  - a) Determinar el valor percibido por el cliente
  - b) Descomponer el valor en factores de percepción como el nivel de uso del producto/servicio a partir de experiencias tangibles.
  - c) Desarrollar los procesos: precios, créditos y garantías.
  - d) Definir las expectativas de los clientes.
  - e) Desarrollar métricas internas que permitan evaluar la conducta del personal.

---

<sup>46</sup> Javier Fernández López. *CRM o Cómo Aprovechar al Máximo los Datos del Cliente*. MK Marketing+Ventas No. 145. Marzo 2000. p. 56.

- *Fase IV: Cálculo de Índices.* Las mejores herramientas de medición son las que generan índices de satisfacción al cliente y de porcentaje de cuota de mercado.
- *Fase V: Encuestas a clientes.* El diseño de CRM deberá responder al objetivo de permitir que sea el cliente quien defina el producto/servicio de cada uno de los procesos según sus necesidades.
- *Fase VI: Diseño de una Nueva Cultura Corporativa.* Esta nueva cultura requiere que la empresa se dirija tanto a los clientes como a sus empleados, es decir, la organización deberá establecer una operatividad interna y sistemas que faciliten y potencien la relación en ambas direcciones.

Agnes Nairn<sup>47</sup> también desarrolla un análisis enfocado a determinar la implantación eficaz de iniciativas de CRM. Indicando que CRM comprende tres fases básicas:

- Conocer y comprender el rango de necesidades y deseos de los clientes.
- Crear grupos homogéneos de clientes a partir de esta masa heterogénea.
- Concentrar el esfuerzo de marketing sobre el grupo que puede ser más rentable para la organización.

Una vez que se ha establecido los fundamentos de una estrategia de CRM y su aplicabilidad a la gestión de ventas, el Capítulo III presenta el desarrollo de un proceso de optimización de los indicadores de ventas por medio del uso de una estrategia de CRM para los almacenes de venta de insumos agropecuarios.

---

<sup>47</sup> Agnes Nairn. *CRM: Helpful or full of hype?*... p. 380.



### **CAPITULO III. PROPUESTA DE PROCESO DE OPTIMIZACIÓN DE INDICADORES DE VENTAS UTILIZANDO UNA ESTRATEGIA CRM**

En la actualidad las empresas comercializadoras de insumos agrícolas se ven enfrentadas a grandes retos, la globalización ha producido un crecimiento excesivo de la variedad de productos y empresas que los ofertan, además ahora los clientes conocen mejor los productos que demandan por lo que su percepción de calidad y satisfacción es cada vez mayor. Sin embargo dado el esquema que estas empresas presentan, el conocimiento que se tiene en los puntos de venta de productos sobre sus clientes es escaso, por lo que no es posible anticipar sus necesidades en el futuro, algo que es fundamental ya que la agricultura y explotación de especies animales es generalmente una actividad que se planifica a largo plazo, lo que implica que los clientes requieren de constante asesoría y aprovisionamiento de insumos.

Con este precedente y una vez establecidos los conceptos necesarios de Dirección de ventas y CRM en los capítulos anteriores, el presente capítulo busca proponer un proceso que permita a los almacenes de venta de insumos agropecuarios optimizar sus indicadores de ventas a través del manejo de la relación con el cliente, objetivo que se buscará alcanzar mediante la aplicación de las teorías antes descritas en el caso de estudio Almacén “Alfa”.

#### **3.1. Planteamiento Estratégico**

El desarrollo del estudio de caso se realizó en tres etapas:

- 1) Análisis de la información disponible de los clientes en el almacén Alfa y selección de los clientes más representativos para el almacén.
- 2) Entrevistas a los clientes seleccionados, que tiene como objetivos:

- Actualizar la información disponible de representante de ventas, dirección y teléfono del cliente.
  - Obtener información representativa de la actividad agropecuaria de los clientes.
  - Conocer la percepción de los clientes respecto al servicio ofertado por el almacén.
  - Conocer la percepción de los clientes respecto al manejo de la relación con el cliente en el sector.
  - Establecer los puntos principales sobre los cuales debe basarse la propuesta de CRM, en función del servicio al cliente enfocado a las ventas.
- 3) Análisis de la información obtenida en las entrevistas para el desarrollo de la propuesta de optimización de indicadores de ventas.

#### **3.1.1. Análisis de la información disponible y selección de clientes**

Para dar inicio a esta investigación era indispensable conocer el estado actual del manejo de la información, por lo que se procedió a realizar una base de datos con la información disponible de los clientes con los que cuenta el almacén; al realizar esta discriminación de la información se pudo observar los siguientes puntos:

- El almacén cuenta con una base de datos que incluye información de número de teléfono, dirección y volumen de ventas de 183 clientes.
- La información que disponen los agentes de ventas en el almacén incluye datos incompletos o inexactos, y no son suficientes para manejar de forma efectiva la relación con el cliente.
- No se dispone de información sobre los principales productos que compra o requiere el cliente, ni tampoco de la actividad agropecuaria a la que se dedica.

Para continuar se realizó una recopilación de la información de las ventas realizadas a estos clientes en los últimos 24 meses, tomando en cuenta dos variables frecuencia de visitas y volumen de ventas mensual, con lo que se evidenció que de los 183 clientes 18 no han realizado compras en el almacén en los meses estudiados, lo cual confirma una desactualización de la base de clientes que se mantiene en el almacén, estos clientes no fueron tomados en cuenta en el análisis para seleccionar los clientes que serán entrevistados. Con esta información se obtuvo la media aritmética para cada variable, esta información se puede observar en los cuadros 4 y 5.

**Cuadro 4. Frecuencia mensual de visitas de los clientes del Almacén “Alfa”**

Ciente	Frec	Ciente	Frec	Ciente	Frec	Ciente	Frec	Ciente	Frec	Ciente	Frec	Ciente	Frec	Ciente	Frec
CF	55,08	G002	3,13	M004	1,71	G019	1,08	E001	0,67	M047	0,42	AG001	0,21	AV007	0,08
M001	6,75	C035	3,13	M024	1,71	M049	1,04	D002	0,67	M050	0,42	M034	0,21	AG007	0,08
M028	5,38	C006	2,96	C026	1,71	E003	1,00	D010	0,67	AG009	0,38	C029	0,21	AG008	0,08
M011	5,21	C001	2,71	C014	1,67	D003	1,00	C031	0,67	E007	0,38	AV014	0,21	AG011	0,08
M007	4,54	M038	2,63	E010	1,67	G012	0,96	C019	0,63	D008	0,38	D016	0,21	AV012	0,08
C024	4,50	M029	2,50	C021	1,63	M044	0,96	AG013	0,63	G005	0,33	AG018	0,21	D014	0,08
M018	4,35	C004	2,42	E009	1,54	M025	0,92	M016	0,58	D007	0,33	AV002	0,17	M035	0,08
M002	4,29	C008	2,42	M048	1,54	C003	0,88	D005	0,58	G014	0,33	M008	0,17	AV013	0,08
C025	4,29	AV004	2,38	E008	1,50	G004	0,88	M043	0,58	AG014	0,33	E006	0,17	AG016	0,08
M045	4,25	G024	2,29	AV015	1,50	C036	0,88	C018	0,54	C038	0,33	D006	0,17	E002	0,04
AV010	4,25	M003	2,13	M040	1,50	M037	0,83	C022	0,50	G001	0,29	M031	0,17	AV005	0,04
S001	4,08	G017	2,08	C020	1,46	C028	0,83	G007	0,46	G008	0,29	AV016	0,17	AV006	0,04
C007	4,00	C032	2,08	C030	1,42	AV003	0,79	D009	0,46	D011	0,29	G021	0,17	AG006	0,04
M005	3,96	M026	1,96	C011	1,38	G009	0,75	M046	0,46	AV018	0,29	C034	0,17	M019	0,04
E004	3,96	G020	1,96	G011	1,38	AG012	0,75	AG004	0,42	D018	0,29	AV001	0,13	C017	0,04
M041	3,92	AV020	1,92	G018	1,38	AG019	0,75	AV008	0,42	AG002	0,25	AG005	0,13	AG015	0,04
M012	3,88	D012	1,88	M030	1,33	C010	0,71	G006	0,42	C002	0,25	M020	0,13	D015	0,04
G003	3,71	M042	1,83	D017	1,29	M023	0,71	D004	0,42	E005	0,25	G013	0,13	AV017	0,04
M006	3,38	M015	1,75	D001	1,13	G010	0,71	AG010	0,42	C016	0,25	E012	0,13	AG017	0,04
AV019	3,38	C009	1,75	M009	1,08	C015	0,71	D013	0,42	G016	0,25	G022	0,13		
S002	3,17	C033	1,75	G015	1,08	C023	0,71	E011	0,42	G023	0,25	AG003	0,08		

**Fuente:** Base Datos Almacén “Alfa”

**Elaboración:** Propia

El cuadro evidencia que el mayor número de visitas corresponde al código CF que hace referencia a los clientes facturados como consumidor final, representando un 21% de las visitas al almacén, estos son clientes que no solicitan factura por lo que no se dispone de información de sus consumos.

**Cuadro 5. Venta Neta mensual promedio a los clientes del Almacén “Alfa”**

CLIENTE	VN	CLIENTE	VN	CLIENTE	VN	CLIENTE	VN	CLIENTE	VN	CLIENTE	VN
S002	9952,38	AV015	322,77	C001	94,36	G013	42,50	G021	22,46	C019	12,61
M038	4451,93	C035	301,43	E008	93,35	M020	41,95	D002	22,18	G004	12,58
M028	2797,43	M024	300,95	M023	88,23	AG004	41,50	E011	22,04	C002	11,81
S001	2319,68	AV020	295,30	G010	86,91	G019	41,39	C015	20,84	D004	11,73
M002	2233,44	C025	279,55	D008	86,10	C026	41,18	G012	20,76	G023	11,38
M001	1525,82	AV010	253,17	M046	85,53	D003	39,07	AV013	20,76	G007	10,82
M006	1419,26	M025	253,16	C004	78,31	M008	37,12	D015	20,51	D013	10,63
C024	1108,26	AG013	241,14	AG019	71,82	AV017	36,40	AV007	20,31	C038	9,90
M011	1040,39	AG010	237,04	AG002	67,14	C014	36,37	AG008	20,10	C036	8,64
CF	971,89	D012	227,02	C021	66,18	AG015	35,92	C006	19,74	E006	8,40
AV019	880,21	C007	223,27	D005	64,41	E010	34,05	C010	19,60	AV012	8,04
M007	763,70	G017	210,89	D010	61,90	AG014	33,32	C009	19,34	M047	7,07
G003	759,43	C020	199,70	C011	59,96	AV005	32,78	C030	19,30	G001	6,89
G024	728,08	M003	192,95	M044	57,95	G014	32,33	C031	19,30	C016	6,65
AV004	704,88	M026	180,62	M049	57,82	E012	30,88	D018	17,74	AV001	6,39
M004	607,36	AG009	174,38	D017	55,21	G022	30,36	E007	16,82	AG005	6,01
M018	606,86	E004	168,72	M042	52,18	E001	29,67	G016	16,78	AG001	4,03
M045	538,58	M009	162,83	M037	49,96	AG007	28,75	E005	16,64	AV014	3,76
G002	537,66	G011	162,04	C023	49,35	G005	27,97	D011	16,55	M019	3,23
M029	528,47	E009	159,78	G006	48,52	AG012	26,82	D006	15,67	D016	2,51
M005	526,17	M016	156,07	C008	48,31	AV008	26,33	AV002	15,62	C017	2,38
M030	524,04	AG011	134,38	C032	47,84	AG018	25,86	D009	15,28	C029	2,08
M050	499,88	M040	134,34	AV016	46,70	C018	25,44	D014	14,22	M035	1,27
M012	439,51	G009	128,02	AG016	45,00	M031	25,36	C028	14,11	AG003	0,96
M041	418,49	AV003	110,46	E003	43,64	M034	25,33	C022	13,34	C034	0,92
D001	390,59	C033	109,14	D007	43,41	AV018	24,08	M043	13,26	E002	0,12
M015	331,88	G018	103,31	AG017	43,25	AG006	23,44	G008	13,26		
M048	325,04	G015	96,31	G020	42,73	AV006	23,42	C003	13,22		

**Fuente:** Base Datos Almacén “Alfa”

**Elaboración:** Propia

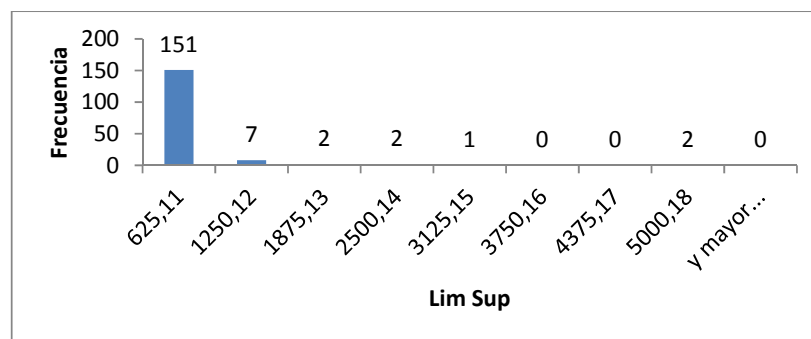
Para que la selección de los clientes que serían entrevistados sea lo más representativa posible se procedió a calcular el grado de correlación que los datos de las dos variables estudiadas mantienen entre ellas, haciendo uso de la fórmula para coeficiente de correlación de Pearson:

$$r_{xy} = \frac{\sum z_x z_y}{N}$$

El cálculo realizado dio como resultado que el grado de correlación de las variables es de 0,58 que tiene una lectura de moderado alto, por lo que se puede afirmar que el volumen de ventas está directamente relacionado con la frecuencia de visitas de los clientes al almacén, de esta manera se procedió a realizar la selección de los clientes en función de la variable volumen de ventas.

La selección de los clientes en función de esta variable se realizó con la premisa de buscar entrevistar a todos aquellos clientes que abarquen el 75% del volumen total de ventas y cuyas compras sean representativas a los resultados de ventas del almacén. Con este antecedente se procedió a realizar una segmentación de los clientes en función de ésta variable clasificando los datos en frecuencias (grafico 3) que permiten conocer la distribución estadística de los datos.

**Grafico 3. Histograma de frecuencias de la variable volumen de Ventas mensual**



**Fuente:** Base Datos Almacén “Alfa”

**Elaboración:** Propia

El histograma evidencia que la mayoría de clientes (91%) se agrupan en la clase 1 con un volumen máximo de compras de \$625.11, mientras que los clientes restantes se distribuyen en 5 clases pero mantienen un mayor volumen de ventas; para complementar este análisis el cuadro 6 muestra el volumen de venta promedio de cada clase y su porcentaje del volumen total de ventas, resaltando que la clase 1 a pesar de tener el mayor número de clientes tiene un promedio de venta mensual de \$100.00 y las compras realizadas por estos clientes representan el 35,14% del volumen total de ventas del almacén, lo cual logra con las ventas de 151 clientes, en tanto que las compras realizadas por los clientes correspondientes a las clases restantes (8, 5, 4, 3 y 2) representan el 62.53% del volumen total de ventas, que se logra con 14 clientes.

**Cuadro 6. Clasificación de clientes en clases en función del volumen de compras**

Clase	No. Clientes	Frecuencia promedio	% Venta clase	Promedio Venta Clase	Volumen total ventas de la clase
8	2	2,90	22,57%	4714,06	9428,12
5	1	5,38	6,70%	2797,43	2797,43
4	2	4,19	10,90%	2276,56	4553,12
3	2	3,06	8,05%	1472,54	2945,08
2	7	2,79	14,32%	854,99	5984,95
1	151	0,98	35,14%	100,00	15099,54
Consumidor Final		55,08 frecuencia mensual	2,33%	971,89 venta mensual	

**Fuente:** Base Datos Almacén "Alfa"

**Elaboración:** Propia

Es importante resaltar que la clase 8 tiene el 22.57% de las ventas con 2 clientes, por lo que es posible afirmar que las clases superiores abarcan aquellos clientes cuyo volumen de ventas unitario es más representativo para el almacén y por lo tanto los resultados de

manejar una mejor relación con estos clientes serán más eficientes en la optimización de los indicadores de ventas del almacén.

También es importante indicar que los clientes pertenecientes a la clase 1 tiene una frecuencia promedio de visitas al almacén de 0,98 evidenciando que estos clientes en promedio no realizan ni una visita mensual, pudiendo incluso indicar que de éstos alrededor del 13% se han acercado menos de 2 veces al almacén en el periodo de estudio (24 meses), por lo que si bien se consideran clientes potenciales a los que se debe buscar manejar con la estrategia CRM al momento no resultan representativos al manejo de indicadores de ventas por lo que aplicar la entrevista a todos ellos resultaría infructífero, sin embargo se considerará una muestra de ellos para conocer sus necesidades y perspectivas.

Teniendo en cuenta los puntos antes mencionados y haciendo uso de la segmentación realizada se seleccionó a los clientes que se encuentran ubicados en las clases 2, 3, 4, 5 y 8 equivalente a 14 clientes, y para conocer a los clientes de la clase 1 se seleccionó a todos los clientes de esta clase que representen un mínimo de 1% del volumen total de ventas, equivalente a 10 clientes. Se obtuvo así una muestra con 24 clientes que representan el 75.04% del volumen total de ventas del almacén y se encuentran detallados a continuación: S002, M038, M028, S001, M002, M001, M006, C024, M011, AV019, M007, G003, G024, AV004, M004, M018, M045, G002, M029, M005, M30, M50, M12 y M41.

### **3.2. Entrevistas: Resultados y Análisis de la información obtenida**

La entrevista realizada a los clientes se puede observar en el Anexo 1, es importante indicar que se optó por una entrevista con el objetivo de permitir al cliente dar una respuesta abierta y no encasillarlo con una encuesta, por lo que las respuestas son variadas en función de lo que el cliente percibe o piensa del servicio. Las preguntas de la entrevista

son de 3 tipos, las que buscan obtener información sobre el cliente, las que buscan conocer los gustos del cliente y finalmente las que permitirán establecer la percepción del cliente sobre el servicio en el sector.

Para el análisis de los datos obtenidos en la entrevista se hizo uso del programa de cálculo Excel, ya que es una herramienta amigable muy utilizada y que cuenta con una amplia gama de capacidades gráficas.

En todas las preguntas se hizo uso de la representación gráfica para identificar los hechos más importantes mencionados por los clientes, los gráficos usados son de barra y pastel que son los más utilizados y muy adecuados para presentar resultados en diferentes situaciones. El análisis de los resultados obtenidos por pregunta se muestra a continuación.

- ***Ubicación de la actividad agropecuaria***

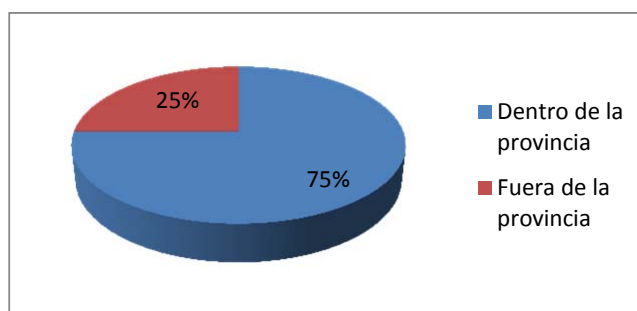
La ubicación de los clientes es un factor indispensable para poder ofrecer servicios que mejoraran la relación con el cliente como son entrega del producto a domicilio, visitas de técnicos, entrega de material informativo o publicitario, etc., dado que esto será factible en función a la proximidad del cliente al almacén de estudio se procedió a dividir la información en clientes ubicados fuera y dentro de la provincia en la cual está dicho almacén. Obteniéndose que un 75% de los clientes se encuentran ubicados en la misma provincia que el almacén, como se puede observar en el cuadro 6 y grafico 5.

**Cuadro 6. Ubicación de los clientes del Almacén Alfa**

Dentro de la provincia	18	75,0%
Fuera de la provincia	6	25,0%



**Grafico 5. Ubicación de los clientes del Almacén Alfa**



El gráfico 5 demuestra que es posible que el almacén Alfa establezca estrategias de servicio en el negocio de los clientes, ya que el 75% de estos están en un área asequible para el almacén.

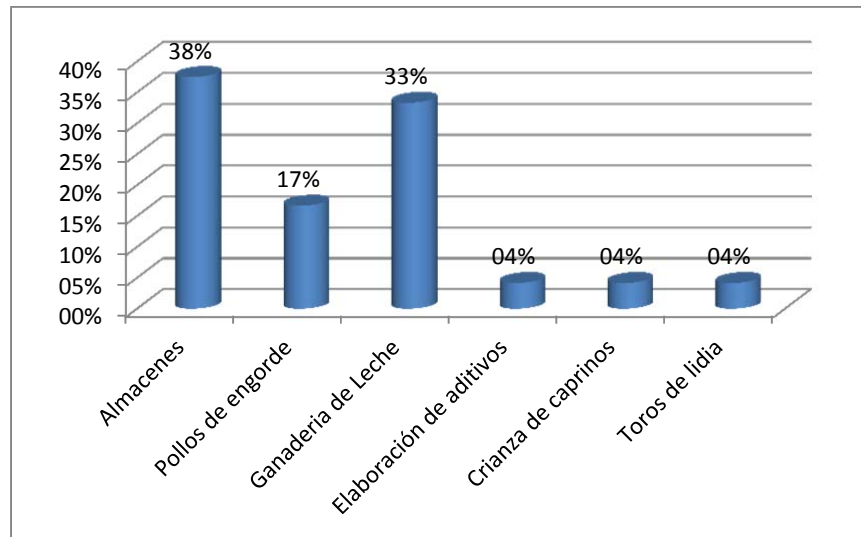
- ***¿Cuál es su actividad económica en el sector agropecuario?***

La actividad desempeñada por los clientes es indispensable para el establecimiento de estrategias de relación con el cliente, ya que permiten conocer el enfoque que las ventas deben tener, permitiendo direccionar la venta con productos por temporadas de producción o productos de uso permanente; además permite también segmentar a los clientes en función de esta actividad. Los resultados se pueden observar en el cuadro 7 y gráfico 6.

**Cuadro 7. Actividad en el sector agropecuario de los clientes del Almacén Alfa**

Almacenes	9	37,5%
Pollos de engorde	4	16,7%
Ganadería de Leche	8	33,3%
Elaboración de aditivos	1	4,2%
Crianza de caprinos	1	4,2%
Toros de lidia	1	4,2%

**Grafico 6. Actividad en el sector agropecuario de los clientes del Almacén Alfa**



El grafico 5 indica que el 37,5% de los clientes son almacenes que revenden los productos por lo tanto necesitan un abastecimiento constante, además esto indica que es posible trabajar en la venta de mas y nuevos productos con estos clientes. El 33,3% de los clientes se dedican a la ganadería de leche y el 16,7% se dedican a los pollos de engorde, siendo estas dos líneas las más importantes del almacén, sería indispensable que las estrategias sean inicialmente direccionadas a ellas y que el abastecimiento de productos de estas líneas sea constante.

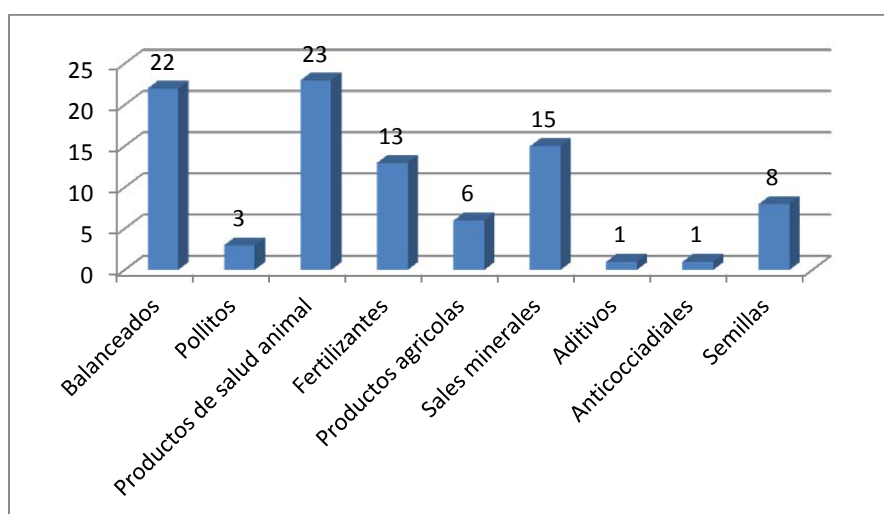
- ***¿En función de su actividad económica cuales son los productos agrícolas y pecuarios de mayor demanda mensual o en su periodo productivo?***

Conocer los productos más consumidos por los clientes permitirá realizar una segmentación y establecer estrategias de venta enfocadas a adquirir estos productos y ofertarlos a cada segmento.

**Cuadro 8. Principales productos consumidos en el periodo de un mes**

Balanceados	22
Pollitos	3
Productos de salud animal	23
Fertilizantes	13
Productos agrícolas	6
Sales minerales	15
Aditivos	1
Anticoccidiales	1
Semillas	8

**Grafico 7. Principales productos consumidos en el periodo de un mes**



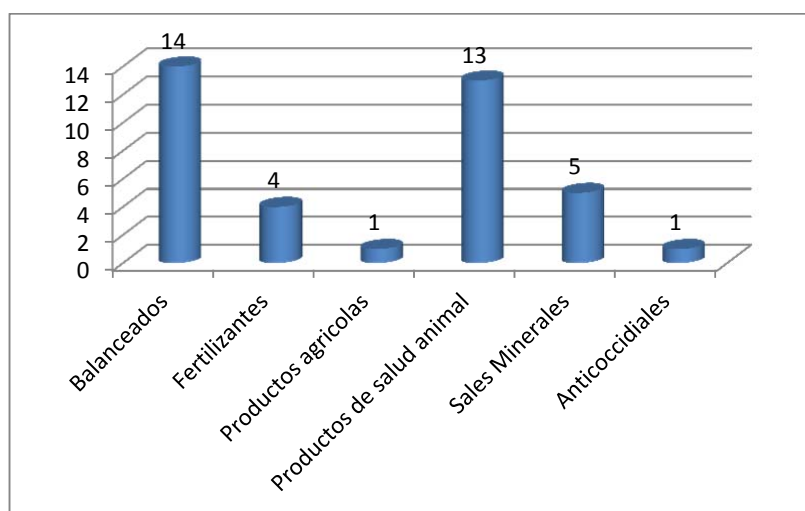
El análisis de los productos más consumidos por los clientes en función de su actividad económica, se realizó de cada producto por separado, así el grafico 6 indica que 23 de 24 clientes mencionaron los productos de salud animal convirtiéndolo en el principal producto consumido por ellos, seguido de los balanceados y sales minerales. De igual manera se puede evidenciar que los aditivos y anticoccidiales son los productos que menos consumen.

- *¿Cuáles de estos productos son abastecidos en el almacén?*

**Cuadro 9. Principales productos adquiridos en el Almacén Alfa**

Balanceados	14
Fertilizantes	4
Productos agrícolas	1
Productos de salud animal	13
Sales Minerales	5
Anticoccidiales	1

**Grafico 8. Principales productos adquiridos en el Almacén Alfa**



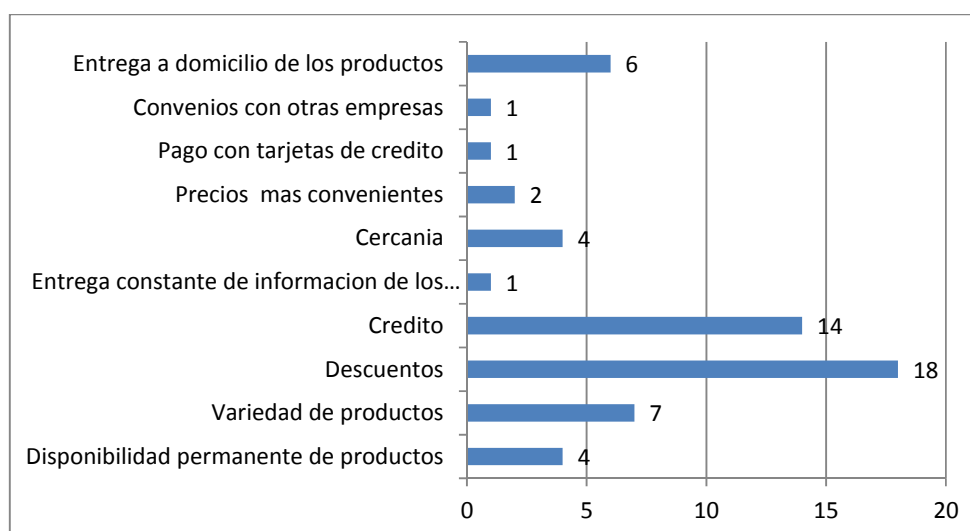
El cuadro 9 y el grafico 8 indican los productos que los clientes adquieren en el almacén Alfa, el análisis fue realizado de igual manera que en la pregunta precedente, es así que se puede ver que 14 de 24 clientes indicaron que adquieren balanceados en el almacén siendo el principal producto de venta para el almacén, seguido de productos de salud animal (13 de 24).

- *¿A que se debe su preferencia de compra en otros almacenes?*

**Cuadro 10. Razones de los clientes para realizar las compras en otros almacenes**

Disponibilidad permanente de productos	4
Variedad de productos	7
Descuentos	18
Crédito	14
Entrega constante de información de los productos	1
Cercanía	4
Precios más convenientes	2
Pago con tarjetas de crédito	1
Convenios con otras empresas	1
Entrega a domicilio de los productos	6

**Grafico 9. Razones de los clientes para realizar las compras en otros almacenes**



El análisis de esta pregunta también se enfocó al número de clientes que mencionaron cada alternativa como una causa para realizar sus compras en otros almacenes, así la figura 9 permite evidenciar que las principales razones por las que un cliente del almacén Alfa prefiere acercarse a otro distribuidor son descuentos y crédito otorgados a los clientes,

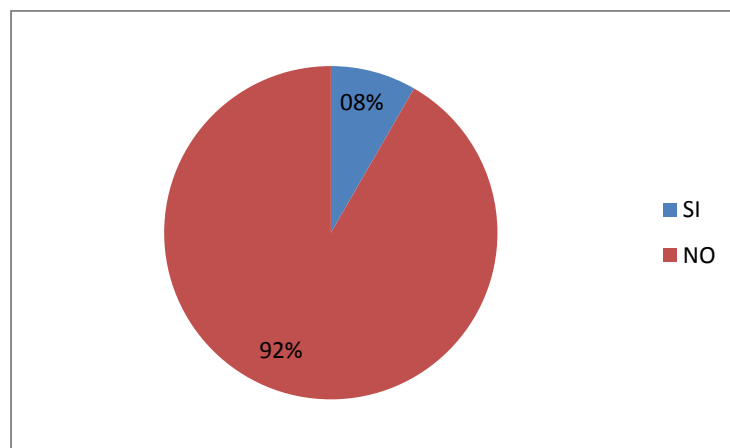
también se mencionó la variedad de productos y la entrega a domicilio pero en un menor grado de importancia.

Es indispensable indicar que la calidad o efectividad de los productos no fue mencionada, un factor que resulta interesante porque permite evidenciar que en este sector no es posible mantenerse únicamente con un producto de calidad, sino que es indispensable otorgarle al cliente facilidades para manejar su negocio.

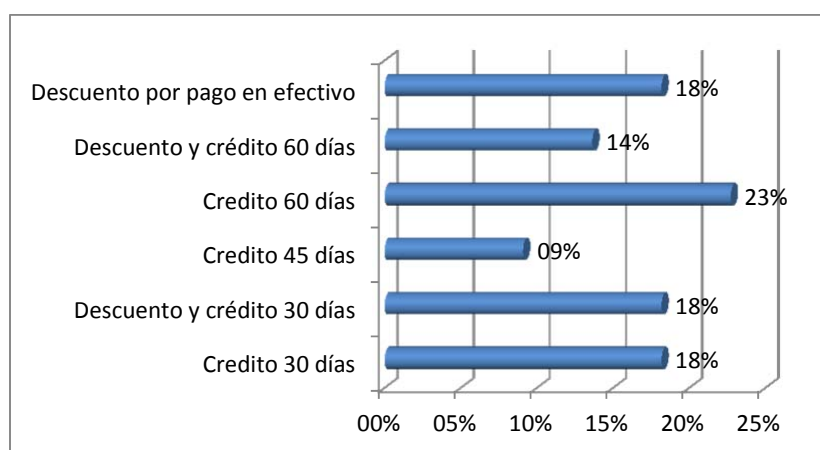
- ***¿La forma de pago que tiene actualmente en el almacén esta en función de sus requerimientos? ¿Qué forma de pago preferiría?***

Esta pregunta es determinante dado el resultado obtenido en la pregunta precedente donde los clientes demuestran su preferencia al crédito, conociendo que la forma de pago que se tiene en el almacén Alfa actualmente es efectivo o pago con cheque personal en el caso de clientes frecuentes.

**Grafico 10. Satisfacción de los clientes con la forma de pago que tienen actualmente**



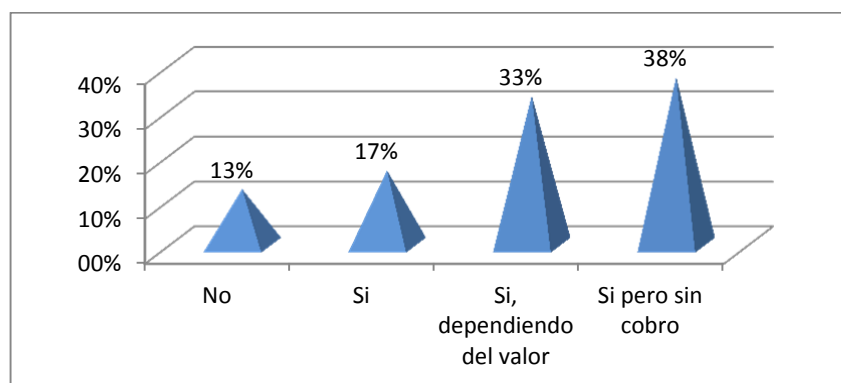
**Grafico 11. Forma de pago que los clientes prefieren**



El grafico 10 permite evidenciar que cerca del 72% de los clientes no están satisfechos con la forma de pago que tienen actualmente, y el grafico 11 complementa esta inclinación mostrando que estos clientes requieren de crédito y/o descuento para realizar sus compras, el requerimiento de tiempo de crédito es variable como se puede ver en el grafico, sin embargo la principal lectura en esta pregunta es la existencia de esta necesidad. Esto nuevamente permite evidenciar la tendencia del sector agropecuario hacia el crédito.

- ***¿Para usted sería conveniente un servicio de entrega del producto por un costo adicional?***

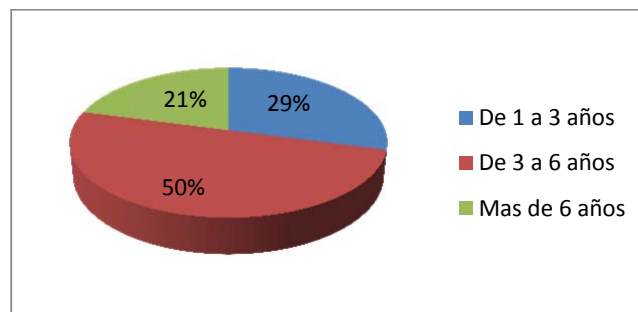
**Grafico 12. Requerimiento de un servicio de entrega de producto**



El grafico 12 indica que el 87,5% de los clientes requieren un servicio de entrega del producto a domicilio, sin embargo el 37,5% de estos considera que debería ser un servicio del almacén y no tener un costo adicional, esta necesidad se había mencionado anteriormente como uno de los motivos de los clientes para acercarse a otros almacenes.

- ***¿Cuánto tiempo es cliente del almacén?***

**Grafico 13. Antigüedad de los clientes del almacén Alfa por periodos de tiempo**



En el grafico 13 se puede observar la antigüedad de los clientes dividida en tres periodos que permiten establecer que el 50% de los clientes han sido clientes del almacén en el periodo de 3 a 6 años, lo cual indica que el almacén ha logrado cierta fidelidad de sus clientes que puede deberse a la calidad de los productos, sin embargo es indispensable enfocarse en mantener esta fidelidad ya que como se ha demostrado en las preguntas precedentes la falta de servicio personalizado puede provocar pérdida de clientes.

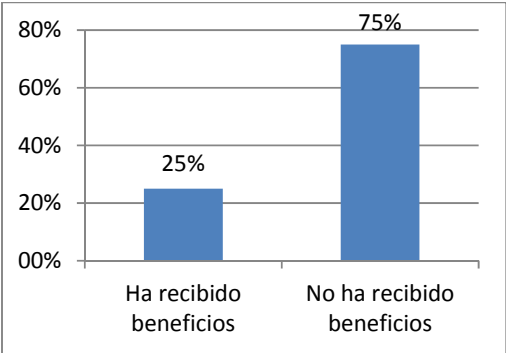
- ***¿Ha recibido algún tipo de beneficio en sus compras en este tiempo (indique)?***

Conocer la percepción del cliente respecto al trato que se le ha dado en el almacén como cliente, y más aun al ser un cliente antiguo es indispensable. Esta pregunta busca

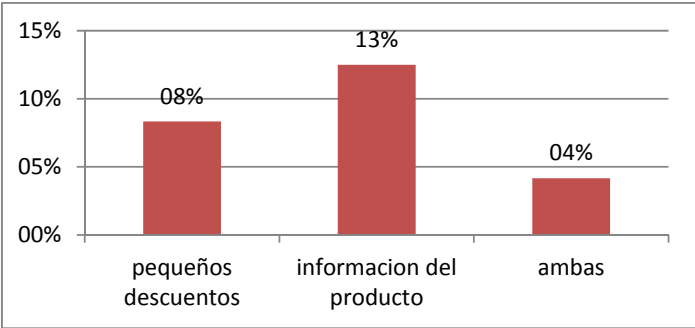


conocer esta percepción y dar inicio a la evaluación del manejo de la relación con el cliente en el almacén.

**Grafico 14. Percepción de los clientes de la otorgación de beneficios en el almacén**



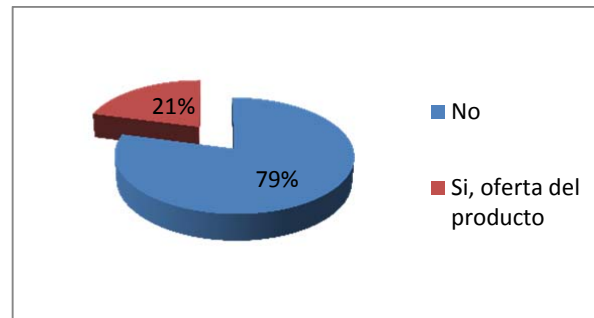
**Grafico 15. Beneficios otorgados a los clientes en el almacén**



El gráfico 14 indica que solo el 25% de los clientes entrevistados perciben que han recibido algún beneficio del almacén, lo cual demuestra que aun cuando los clientes son fieles al almacén y sus productos éste no les proporciona servicios extra sino que se limita a la venta fría en el almacén. Además el gráfico 15 complementa esto, mostrando que de estos clientes el 12,5% mencionan como beneficio información del producto, y un 8,3% pequeños descuentos, beneficios que no son de fuerte impacto en el cliente como los mencionados como razones para ir a otros almacenes.

- *¿El almacén le ha ofrecido un servicio que anticipe sus requerimientos? ¿De qué tipo?*

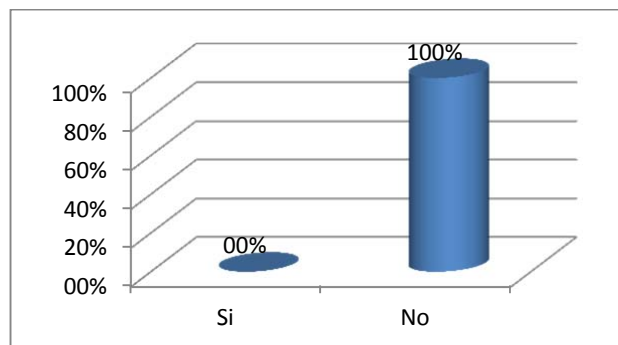
**Grafico 16. Percepción del cliente respecto al servicio preventa del almacén**



El 79,2% de los clientes menciona que el almacén no le ofrece ningún servicio que anticipe sus requerimientos, y un 20,8% menciona que el único servicio es la oferta del producto cuando la empresa tiene en stock. La principal lectura de esta pregunta es la falta de interés del almacén por el cliente, es decir que se limita a que el cliente se acerque a realizar su compra.

- *¿Se le provee algún tipo de servicio posventa en el almacén? Explique*

**Grafico 17. Percepción del cliente respecto al servicio postventa del almacén**



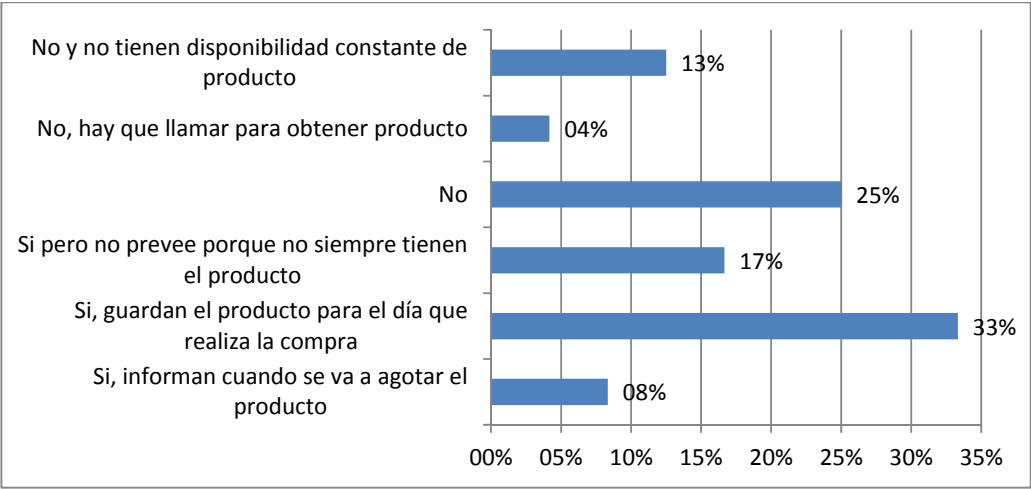
El 100% de los clientes entrevistados mencionan que no han recibido servicio posventa en el tiempo que son clientes del almacén. Este resultado demuestra nuevamente

la falta de interés en el cliente, un servicio postventa en este sector permitiría asesorar al cliente en su producción y con esto incentivar la compra de nuevos productos o la venta constante de ciertos productos por periodos de tiempo.

- ***¿Diría usted que el personal de ventas conoce y prevé sus necesidades? Explique***

El servicio otorgado por el personal de ventas es un factor fundamental en el manejo de la relación con el cliente, por lo que esta pregunta busca conocer la percepción del cliente respecto a la importancia que le da el personal de ventas a sus necesidades.

**Grafico 18. Percepción del cliente del conocimiento de sus necesidades por parte del personal de ventas del almacén**



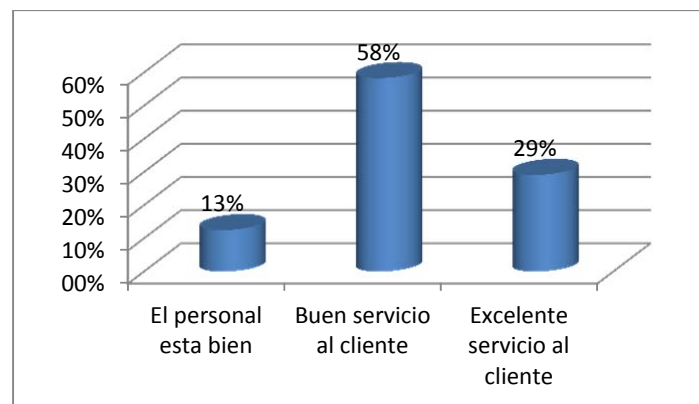
Un total de 41% de los entrevistados mencionan que el personal de ventas no conoce ni prevé sus necesidades, además acotan que no existe una disponibilidad permanente de los productos y que tienen que llamar para poder obtener el producto. El 16,7% indica que si bien el personal de ventas conoce sus necesidades no las prevé por lo que resulta insuficiente el servicio prestado. Mientras el 41,6% indica que el personal si prevé sus

necesidades teniendo disponible el producto para el día de su compra e informando cuando se va a agotar el producto.

Estos resultados indican que el personal de ventas no tiene un trato estandarizado para todos los clientes, ya que mientras el 33% indica que se le guarda el producto para el día de su compra, el 12,5% y 4,2% indican que no hay disponibilidad constante de los productos y que necesitan llamar para obtener el producto, respectivamente.

- ***¿Considera que el personal de ventas del almacén tiene un trato adecuado al cliente? ¿En que considera que debería mejorar?***

**Grafico 19. Percepción del cliente respecto al servicio prestado por el personal de ventas**



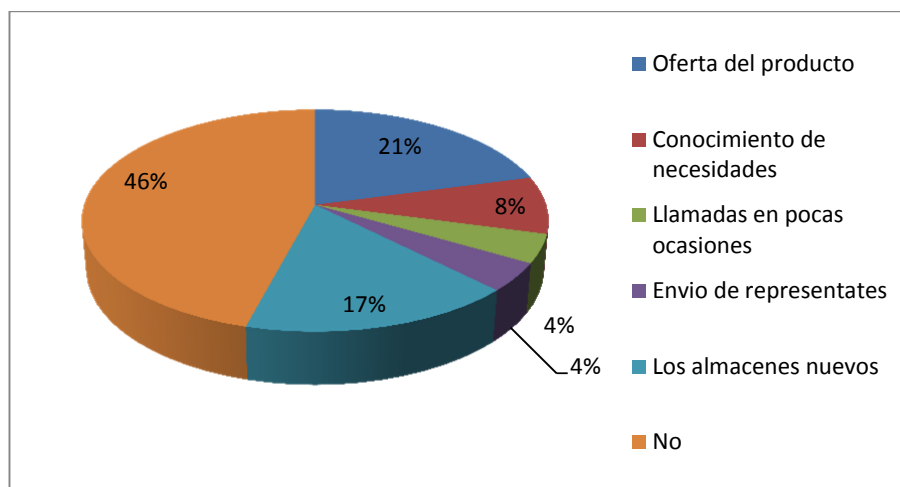
Se podría decir que el 100% de los clientes considera que el servicio prestado por el personal de ventas en el almacén es adecuado, los entrevistados mencionan diferentes niveles o características para este servicio que pueden ser observadas en el grafico 19, obteniendo que el 58,3% de los clientes lo califican como un buen servicio al cliente.

Es importante indicar que esta pregunta se enfocó únicamente al servicio prestado por el personal de ventas en el almacén, es decir conocimiento de los productos, cordialidad, rapidez de atención, entrega del producto, etc.

- ***¿Alguna vez ha recibido un servicio preventa y/o postventa en los otros almacenes agropecuarios que frecuenta?***

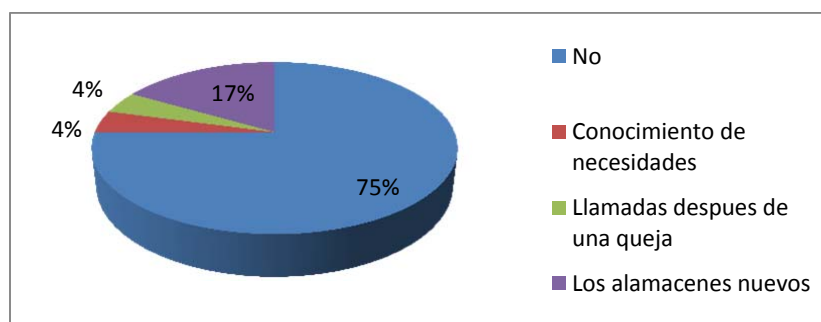
Esta pregunta se incluyo en la entrevista con el objetivo de evaluar la situación del sector, ya que es indispensable conocer si el problema de la relación con el cliente en realidad se ha extendido a todos los almacenes. Teniendo este objetivo claro se busco principalmente conocer si otros almacenes mantienen una relación con el cliente mediante servicio preventa y postventa, ya que se considera que estos servicios son indispensables para el sector agropecuario, incluso más que la entrega de descuentos o créditos porque con este tipo de servicio se da un seguimiento a los clientes y su actividad pudiendo reducir costos o incrementar ganancias.

**Grafico 20. Servicio preventa ofertado en otros almacenes frecuentados por los clientes**



El grafico 20 indica que el 46% de los clientes entrevistados indican que no han recibido ningún servicio preventa en otros almacenes, seguido de un 21% que indica que al igual que en el almacén Alfa los otros almacenes realizan un oferta del producto que tienen disponible y finalmente el 17% de los clientes opinan que si hay un servicio preventa por parte de los almacenes que son nuevos.

**Grafico 21. Servicio postventa ofertado en otros almacenes frecuentados por los clientes**

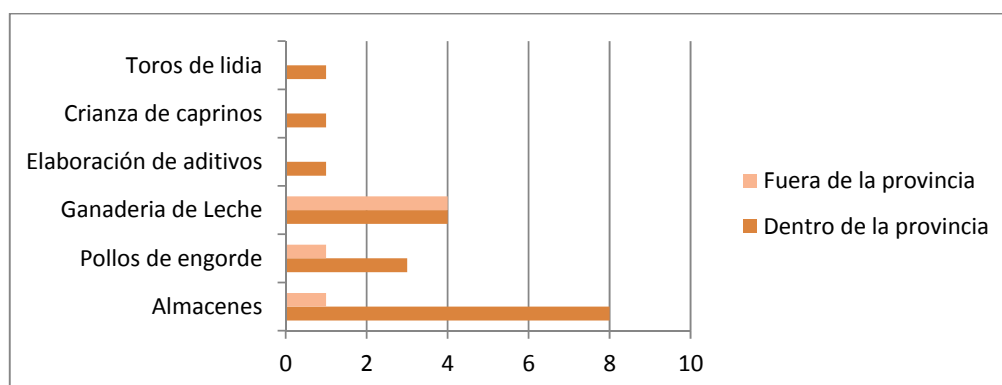


De igual manera el grafico 21 permite evidenciar que el 75% de los clientes entrevistados no han percibido un servicio postventa en los otros almacenes que frecuentan, seguido de un 17% que opinan que si hay un servicio postventa pero únicamente en los almacenes nuevos.

Los resultados obtenidos en esta pregunta permiten suponer que la falta de manejo de la relación con el cliente es un problema del sector de venta de insumos agropecuarios, y lo que es más importante demuestra que el cliente percibe esta falta de interés por parte de los almacenes, pero dado que su actividad le exige sigue recurriendo a ellos, siendo esta una fuerte razón para su rotación por varios almacenes.

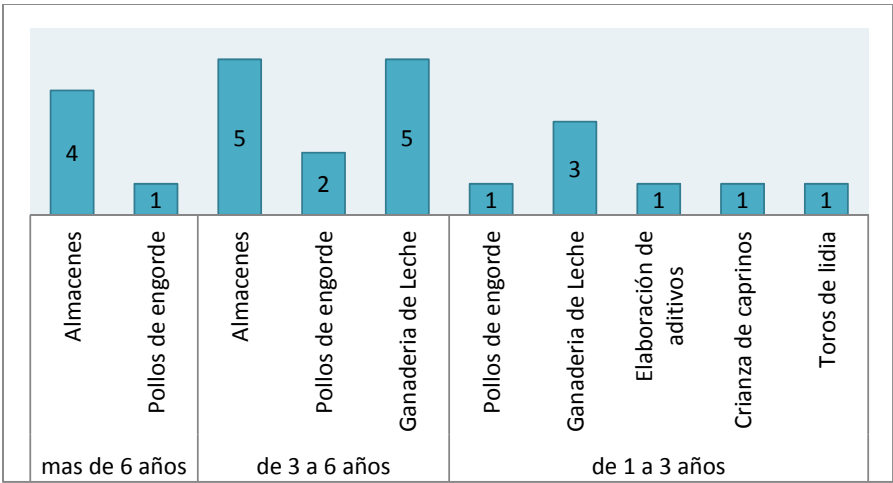
### 3.2.1. Análisis Cruzado

**Grafico 22. Variable actividad económica de los clientes relacionada con su ubicación**



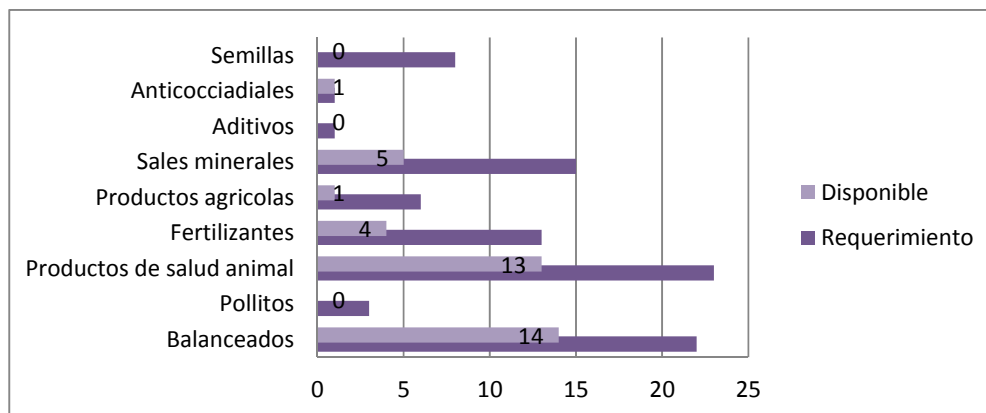
El grafico 22 permite evidenciar que todas las líneas de producción de los clientes del almacén están presentes en el área de influencia del mismo, siendo los almacenes que revenden el producto el principal negocio al que se dedican los clientes y que está en el área mencionada. Esto indica que será posible establecer estrategias para brindar un servicio en el negocio de cada cliente sin que eso repercuta en la venta de productos, ya que todas las líneas serán expuestas a estas estrategias.

**Grafico 23. Variable actividad económica de los clientes relacionada con la variable antigüedad como cliente del almacén Alfa**



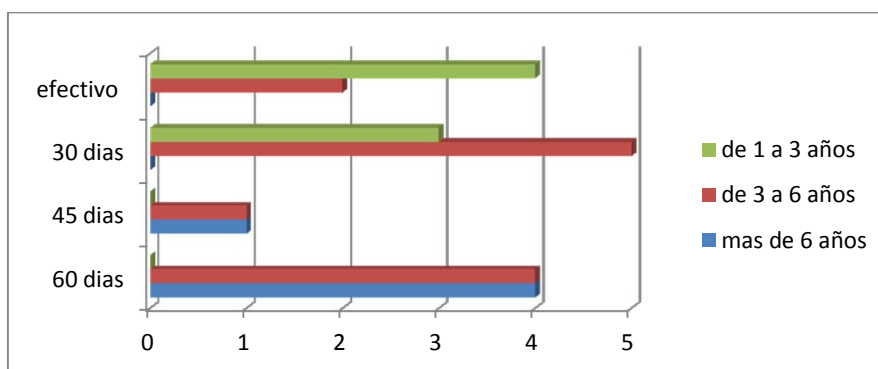
Al relacionar las variables actividad económica y antigüedad es posible evidenciar que el almacén ha diversificado el tipo de clientes que tiene en cuanto a actividad económica se refiere, lo cual implica que la línea de productos también tiene que haber aumentado en variedad. Esto se deduce ya que los clientes más antiguos (más de 6 años) se dedican únicamente a revender el producto (almacenes) o a criar pollos de engorde; en tanto que en el grupo de 3 a 6 años se puede ver ya la presencia de clientes que se dedican a la ganadería de leche; y finalmente, en el grupo de 1 a 3 años se evidencia 5 actividades económicas diferentes.

**Grafico 24. Variable productos requeridos por los clientes  
relacionada con productos disponibles en el almacén Alfa**



El grafico 24 permite evidenciar que de un total de 9 productos requeridos por los clientes solo 6 se encuentran disponibles en el almacén Alfa, esto implica que a pesar de que el grafico 23 demostraba que el almacén ha diversificado las líneas de productos que tiene, no se ha logrado completar una variedad de productos que satisfaga las necesidades de los clientes. Además el grafico también permite concluir que los clientes no compran todos los productos que necesitan en el almacén, lo cual hace evidente la necesidad de mejorar el manejo de la relación con el cliente, de manera que se consiga que el cliente adquiera en el almacén todos los productos que necesite y de los cuales se mantenga disponibilidad de manera constante.

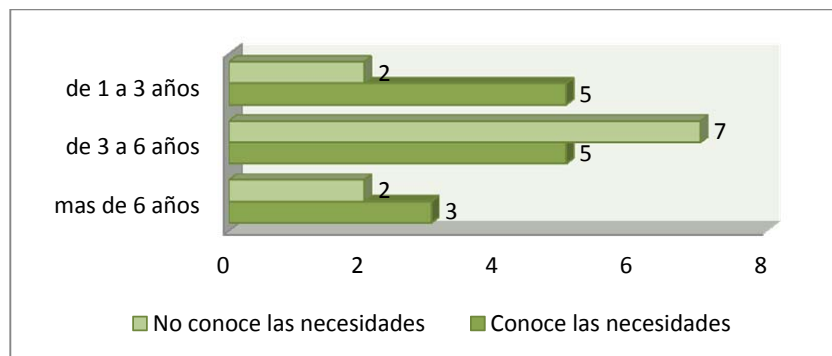
**Grafico 25. Variable antigüedad de los clientes  
relacionada con la variable forma de pago deseada**





El grafico 25 indica que los clientes con mayor antigüedad (más de 6 años) requieren del almacén crédito a plazos mayores (45 y 60 días) que los clientes con menor antigüedad (de 1 a 3 años) quienes incluso en su mayoría prefieren realizar su pago en efectivo. Este dato es fundamental para el manejo de las estrategias del almacén, ya que cartera podría fijar un tiempo mínimo como cliente del almacén para acceder a un crédito sin que esto afecte las ventas ya que como este análisis lo evidencia los clientes menos antiguos no tienen inconveniente en pagar en efectivo sus compras.

**Grafico 26. Variable antigüedad de los clientes relacionada con la variable percepción del cliente del servicio por parte del personal del almacén**



Como se había indicado anteriormente el cliente en su mayoría percibe que el personal del almacén si conoce sus necesidades, sin embargo la pregunta que arroja esta conclusión permite también evidenciar que hay contradicciones entre clientes, ya que algunos indican que se guarda el producto para ellos mientras otros indican que no suele existir disponibilidad de producto; por esta razón se realizó el cruce de estas dos variables de manera que se pueda conocer si hay algún tipo de preferencia por parte del personal hacia los clientes en función de su antigüedad. Así el grafico 26 demuestra que los clientes en función de la variable conocimiento o no de sus necesidades se encuentran distribuidos de forma variada en los grupos establecidos para la antigüedad, por lo que es posible afirmar que no existe ningún tipo de preferencia, esto conlleva a suponer que el problema

puede deberse a que existe mayor disponibilidad de ciertos productos, un inconveniente que será indispensable manejar para que cualquier estrategia de ventas sea aplicable.

### **3.2.2. Conclusiones**

- Dado que el sector agropecuario incluye una amplia gama de actividades es indispensable que un almacén de venta de insumos conozca la actividad a la que se dedican sus clientes, sus tendencias de producción, sus necesidades e incluso sus proyecciones, de esta manera será posible realizar una segmentación de los clientes en función de la variable que sea más conveniente para el almacén y las estrategias de ventas tendrán mayor efectividad. (¿Cuál es su actividad económica en el sector agropecuario?)
- Un almacén de venta de insumos siempre tendrá entre sus clientes almacenes que revenden su producto, por lo que es fundamental establecer precios de venta al por mayor o descuentos por volumen de compras; además se debe tener presente que este tipo de clientes maneja su propia cartera de clientes por lo que la disponibilidad constante de productos y la variedad de los mismos es indispensable para satisfacer sus necesidades. (¿A que se debe su preferencia de compra en otros almacenes?)
- Los clientes buscan en un almacén de insumos beneficios que les permitan manejar eficientemente la economía de su negocio, por lo que es imprescindible otorgar formas de pago que le permitan al cliente cumplir con este objetivo. (¿La forma de pago que tiene actualmente en el almacén esta en función de sus requerimientos?)
- El servicio preventa es un valor agregado indispensable en este sector, principalmente para los clientes que mantiene una producción agropecuaria ya que requieren de productos de forma constante y en temporadas específicas, por lo que todo almacén

de insumos debería realizar llamadas recordatorias que le permitan al cliente conocer que el producto que próximamente va a requerir ya está disponible en el almacén. (¿El almacén le ha ofrecido un servicio que anticipe sus requerimientos?)

- El servicio postventa en el caso de insumos agropecuarios permite establecer si el cliente realizó la aplicación del producto de forma correcta y si los resultados obtenidos son los esperados por el cliente y por el personal del almacén; sin embargo es un servicio que no se está realizando en el sector y que se considera indispensable en el manejo de la relación con el cliente. (¿Alguna vez ha recibido un servicio preventa y/o postventa en los otros almacenes agropecuarios que frecuenta?)
- Un personal de ventas amable, capacitado y proactivo es indispensable en este sector, sin embargo no sirve a los propósitos de ventas si no se mantiene una disponibilidad constante del producto ofertado, por lo que una estrategia de relación con el cliente no será eficiente si no va acompañada de una estrategia del departamento de compras que permita cumplir con la premisa de abastecimiento permanente. (¿A que se debe su preferencia de compra en otros almacenes?)
- El cliente busca en todo almacén de insumos un asesor para su producción, por lo que tener un personal capacitado y actualizado es indispensable para el manejo eficiente de las ventas y la satisfacción del cliente. (¿Diría usted que el personal de ventas conoce y prevé sus necesidades?)
- Es necesario realizar un manejo personalizado de los clientes, es decir conocerlos, conocer sus necesidades, anticiparse a ellas y finalmente buscar satisfacerlas. Es evidente que un cliente más antiguo es un cliente más exigente, por lo que el trato a estos clientes debe ser aun más personalizado y debe buscar cumplir sus expectativas en diferentes puntos (forma de pago, productos, asesoría, etc.) al máximo. (¿Ha recibido algún tipo de beneficio en sus compras en este tiempo?)

### **3.3. Propuesta de Estrategia de CRM. Caso de Estudio Almacén Alfa**

En base a los resultados obtenidos en las entrevistas se puede afirmar que el manejo de la relación con el cliente en los almacenes de insumos agropecuarios es necesario para conocer las necesidades del cliente e incentivar su retorno y compra constante, buscando manejar una relación ganar-ganar en la que el cliente esté satisfecho y el almacén consiga optimizar sus indicadores de ventas.

Con lo antes expuesto se procederá a plantear una propuesta de CRM para este sector que permita manejar las ventas de forma eficiente, tomando como referencia el caso de estudio y la información obtenida en las entrevistas, esta propuesta consiste en una guía práctica para la aplicación de esta estrategia alternativa.

#### **3.3.1.Objetivos**

- Generar una base de datos con información actualizada y relevante del 100% de los clientes en el lapso de 2 meses.
- Incrementar el volumen total de ventas 5% en un periodo de 6 meses.
- Aumentar la frecuencia de compras del 50% de los clientes (mas rentables) a 3 pedidos mensuales en un periodo de 6 meses.
- Mejorar la atención y comunicación con el cliente a través de dos llamadas telefónicas y una visita (en finca o negocio) mensual.

### 3.3.2. Indicadores

OBJETIVO	INDICADOR	SITUACION ACTUAL	SITUACION FUTURA
Generar una base de datos con información actualizada y relevante del 100% de los clientes en el lapso de 2 meses.	Base de datos creada	Datos informativos no actualizados de los clientes que representan 10% de la base de datos	Base de datos con información actualizada del 100% de los clientes
Incrementar el volumen total de ventas en un 8% en un periodo de 6 meses.	Volumen de ventas	\$ 295.868,64	\$ 319.538,13
Aumentar la frecuencia de compras del 50% de los clientes (mas rentables) a 3 pedidos mensuales en un periodo de 6 meses	Frecuencia de compra	2 visitas mensuales	3 visitas mensuales
Mejorar la atención y comunicación con el cliente a través de dos llamadas telefónicas y 1 visita (en finca o negocio) mensual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No. De llamadas telefónicas mensuales a los clientes.</li> <li>• No. De visitas a los clientes en su negocio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llamadas esporádicas, no se lleva registro.</li> <li>• No se realizan visitas a los clientes en sus negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 llamadas mensuales a los clientes.</li> <li>• una visita mensual a los clientes en su negocio.</li> </ul>

### 3.3.3. Plan de Acción

OBJETIVO	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA O PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Generar una base de datos con información actualizada y relevante del 100% de los clientes en el lapso de 2 meses.	Base de datos creada	Conocer el tipo de información que se maneja actualmente	Recopilar la información actualmente disponible de los clientes.	semana 1	Personal de ventas	Ninguno
			Analizar la información disponible de los clientes	semana 1	Personal de ventas	Ninguno
			Realizar un informe que detalle el tipo de información que se tiene disponible.	semana 2	Jefe de ventas	Ninguno
		Conocer la tendencia de compras de los clientes.	Desarrollar una entrevista que permita obtener de los clientes datos e información de su comportamiento de compras	semana 3	Jefe de ventas	Ninguno
			Aplicar la entrevista a los clientes.	semana 3 a 5	Personal de ventas	Ninguno
		Almacenar la información de los clientes de forma organizada y útil.	Analizar y clasificar la información de los clientes obtenida en las entrevistas.	semana 5 y 6	Personal de ventas	Ninguno
			Discriminar los clientes en función de la tabulación obtenida de la entrevista.	semana 7	Jefe y personal de ventas	Ninguno
			Elaborar perfiles de clientes	semana 7	Jefe y personal de ventas	Ninguno
			Crear una base de datos que permita mantener actualizada la información del cliente.	semana 7 y 8	Jefe y personal de ventas	Ninguno
			Evaluar y adquirir un programa de CRM para usarlo en el almacén. (sugerido Vtiger CRM)	final de periodo de prueba (6 meses)	Jefe de almacén	Programa sugerido ninguno

OBJETIVO	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA O PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Incrementar el volumen total de ventas en un 8% en un periodo de 6 meses	Volumen de ventas	Crear grupos de trabajo realizando una segmentación de los clientes en función de su actividad agropecuaria.	Establecer líneas de productos para cada actividad agropecuaria	semana 9	Jefe de ventas	Ninguno
			Ofertar al cliente un paquete de productos.	a partir de la semana 10	Personal de ventas	Ninguno
			Reubicar los productos en el almacén de manera que se pueda claramente diferenciar las líneas de productos establecidas	semana 10 a 12	Todo el personal de almacén	Ninguno
			Realizar un reporte mensual de los resultados obtenidos con la aplicación de la estrategia venta de sistemas	3 últimos días del mes	Jefe de ventas	Ninguno
		Mantener en el almacén un personal actualizado, amable y activo.	Programar capacitaciones para el personal de ventas en temas técnicos.	2 veces al año	Jefe de almacén	\$300 por persona por capacitación.
			Realizar salidas de campo para reforzar los temas tratados en las capacitaciones	1 vez al año	Jefe de almacén	\$100 por persona
			Programar charlas de uso y actualización de productos para el personal de ventas.	2 veces al año	Jefe de almacén	Ninguno
			Programar charlas en temas referentes a servicio al cliente y estrategias de ventas para todo el personal del almacén.	1 vez al año	Jefe de almacén	\$300 por persona por capacitación.
Aumentar la frecuencia de compras del 50% de los clientes (mas rentables) a 3 pedidos mensuales en un periodo de 6 meses	Frecuencia de compra	Satisfacer las necesidades de los clientes de forma permanente	Definir los principales productos de cada línea requeridos por los clientes (productos más vendidos).	al iniciar la estrategia	Jefe almacén y personal de ventas	Ninguno
			Generar un plan de compras para mantener un abastecimiento constante de todos los productos	al iniciar la estrategia	Jefe de almacén	Ninguno

OBJETIVO	INDICADORES DE LOS OBJETIVOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	FECHA O PLAZO	RESPONSABLE	COSTO
Aumentar y mantener la frecuencia de compras del 50% de los clientes (más rentables) en 4 visitas mensuales en un periodo de 6 meses.	Frecuencia de compra	Mantener al cliente constantemente interesado en la oferta de producto	Realizar llamadas recordatorias para el uso de productos específicos de cada etapa de una producción.	mensualmente	Personal de ventas	Ninguno
			Enviar vía e-mail información actualizada de los productos, promociones, publicidad de nuevos productos e informar sobre la disponibilidad o escases de los productos del almacén	una vez al mes	Jefe de almacén	\$2500
Mejorar la atención y comunicación con el cliente a través de dos llamadas telefónicas y 1 visita (en finca o negocio) mensual.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No. De llamadas telefónicas mensuales a los clientes</li> <li>No. De visitas a los clientes en su negocio</li> </ul>	Mantener una comunicación constante con el cliente	Disponer de una línea telefónica para receptar pedidos y reclamos de los clientes, esta línea debe ser atendida siempre por cualquier persona del personal de ventas	constantemente	Jefe almacén y personal de ventas	Ninguno
			Realizar llamadas a los clientes que permitan ofertar el producto	constantemente	Personal de ventas	Ninguno
			Realizar llamadas a los clientes que permitan actualizar datos	2 veces al año	Personal de ventas	Ninguno
		Definir las necesidades puntuales de los clientes	Visitar el negocio/producción de todos los clientes que abarquen el 75% del volumen de ventas	una vez al año	Personal de ventas	Sueldo base \$350 + comisiones
			Evaluar la producción de los clientes.	una vez al año	Personal de ventas	
			Generar un reporte mensual de las visitas realizadas a los clientes	3 primeros días de cada mes	Personal de ventas	



### 3.3.4. Cronograma de Actividades

El plan de acción cuenta con dos tipos de actividades:

- Actividades que deben implementarse en un tiempo específico para que sea posible el desarrollo de la estrategia CRM.
- Actividades que deben realizarse continuamente desde el inicio de la aplicación de la estrategia CRM, cuyo tiempo de aplicación está detallado en el plan de acción.

Se propone un periodo de 12 semanas para implementar las siguientes actividades:

ACTIVIDAD	SEMANAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recopilar la información actualmente disponible de los clientes.												
Analizar la información disponible de los clientes												
Realizar un informe que detalle el tipo de información que se tiene disponible.												
Desarrollar una entrevista para obtener datos e información del comportamiento de compras												
Aplicar la entrevista a los clientes.												
Analizar y clasificar la información de los clientes obtenida en las entrevistas.												
Discriminar los clientes en función de la tabulación obtenida de la entrevista.												
Elaborar perfiles de clientes												
Crear una base de datos que permita mantener actualizada la información del cliente.												
Establecer líneas de productos para cada actividad agropecuaria												
Ofertar al cliente un paquete de productos.												
Reubicar los productos en el almacén para claramente diferenciar las líneas establecidas												
Definir los principales productos de cada línea requeridos por los clientes.												
Generar un plan de compras para mantener un abastecimiento constante de todos los productos												

### 3.3.5.Desarrollo de las actividades

ACTIVIDADES	CARACTERISTICAS
Recopilar la información actualmente disponible de los clientes.	Disponer la información en un documento de Word, en una tabla que muestre a cada cliente con los datos disponibles y la información de sus compras.
	Clasificar los clientes de mayor a menor en función de su volumen de compras promedio mensual de los últimos doce meses.
Analizar la información disponible de los clientes	Realizar un muestreo de 20% de los clientes para realizar llamadas que permitan verificar si la información disponible es actual y útil.
Realizar un informe que detalle el tipo de información que se tiene disponible.	Indicar número de clientes activos y número de clientes inactivos (se considera inactivo si no ha realizado compras en los últimos 12 meses)
	Generar una lista de los clientes más rentables en función de su volumen de compras.
	Indicar los datos de los cuales se dispone (teléfono, dirección, e-mail, etc.)
Desarrollar una entrevista que permita obtener de los clientes datos e información de su comportamiento de compras	Debe ser con términos entendibles, preguntas que no invadan la privacidad del cliente y abierta de manera que el cliente pueda expresar sus deseos y opiniones libremente
	Debe incluir preguntas que permitan obtener datos que faciliten la comunicación con el cliente como son nombres del dueño y/o representante de compras, teléfonos, dirección de oficinas y/o finca, correo electrónico, actividad agropecuaria y su tamaño (cabezas de ganado, cantidad de pollos de engorde, extensión de la finca, tamaño del negocio, etc.)
	Incluir preguntas orientadas a conocer los principales productos que compra, frecuencia de compras, requerimientos de formas de pago, preferencias de marca, reclamos o sugerencias.
	Es indispensable que la entrevista permita conocer el grado de satisfacción del cliente con los productos y el servicio ofertado, por lo que por lo menos 3 preguntas deben ser orientadas a este punto.
Aplicar la entrevista a los clientes.	Se debe aplicar la entrevista a todos los clientes de preferencia cuando se acerquen a realizar compras. En el caso de que el cliente no se acerque en el periodo estipulado para la aplicación de la entrevista será necesario solicitar una cita o acudir al negocio.
	Se debe disponer de un espacio en el almacén para la realización de la entrevista donde el cliente pueda sentarse, de esta manera la entrevista podrá durar todo el tiempo que sea necesario.
	Al preguntar por el negocio/explotación agropecuaria es indispensable que se el entrevistador busque obtener el máximo de información, no limitarse a las preguntas elaboradas sino seguir preguntando hasta poder conocer exactamente cada enfoque del negocio/explotación del cliente. Es decir establecer si se mantiene una mono explotación o poli explotación, explotaciones por temporada, explotación para producción o consumo propio, etc.
	Cada entrevista debe ser firmada por el cliente y debe incluir el nombre de la persona de ventas que la aplicó.

ACTIVIDADES	CARACTERISTICAS
Analizar y clasificar la información de los clientes obtenida en las entrevistas	Establecer tipo, utilidad y validez de la información obtenida.
	Se debe clasificar toda la información obtenida y buscar estandarizar la disponibilidad de todos los datos de los clientes.
	<p>Generar un reporte de las entrevistas realizadas que permita indicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Variedad y tipo de actividades agropecuarias a las que se dedican los clientes.</li> <li>• Satisfacción de los clientes con el servicio.</li> <li>• Satisfacción de los clientes con la calidad y efectividad del producto ofertado.</li> <li>• Sugerencias sobre el servicio y producto ofertado.</li> <li>• Principales demandas y necesidades de los clientes.</li> </ul>
Discriminar los clientes en función de la tabulación obtenida de la entrevista.	<p>Realizar cuadros comparativos que permitan evaluar a los clientes en función de diversas variables con la información de las entrevistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de actividad agropecuaria (permanente, de temporada, etc.)</li> <li>• Antigüedad.</li> <li>• Tipo de negocio (familiar, empresa, consumo propio, etc.)</li> <li>• Requerimiento de productos, satisfacción la variedad ofertada en el almacén.</li> </ul>
Elaborar perfiles de clientes.	Los perfiles deben ir en función de las necesidades, tendencias y funciones de un cliente que pertenezca a determinada actividad agropecuaria.
	Incluir en los perfiles temporadas de uso de productos como: vacunación, desparasitación, aplicación de productos agroquímicos, etc. Indicando fechas o momento de la producción en la cual se requiere cada producto.
	<p>Se debe desarrollar por lo menos 4 perfiles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente Ganadero de leche</li> <li>• Cliente Avicultor</li> <li>• Cliente porcicultor</li> <li>• Cliente Agricultor</li> </ul>
Crear una base de datos que permita mantener actualizada la información del cliente.	Los perfiles incluirán todos los productos requeridos en cada actividad con cantidad y momento de aplicación, incluso si son productos que no son proveídos en el almacén.
	Debe ser amigable, es decir que pueda ser manejada por todo el personal que la requiera y debe permitir actualizaciones constantes.
	Debe realizarse en Microsoft Access que evitara incurrir en costos extra al inicio de la estrategia
	Clasificar los clientes de mayor a menor en función de su volumen de compras promedio mensual de los últimos doce meses.

ACTIVIDADES	CARACTERISTICAS
Crear una base de datos que permita mantener actualizada la información del cliente.	Administrar la información en dos grupos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos informativos y de contacto con el cliente</li> <li>• Datos comportamentales, que indiquen las necesidades y tendencias de compra, cantidades y tipo de productos requeridos, y requerimientos extra (formas de pago, servicio de entrega, otras líneas de producto, etc.)</li> </ul>
	La plataforma de hardware requerida incluye únicamente un computador con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesador Dual de 1.8 GHz Pentium (Xeon, P4) y 1GB de memoria RAM</li> <li>• Almacenamiento: SCSI con RAID 5 por HW.</li> <li>• Tarjeta de Red 10/100/1000 Mbps</li> </ul>
	Software: sistema Microsoft Windows Server 2003 o 2008
Evaluar y adquirir un programa de CRM para usarlo en el almacén.	Vtiger CRM es un software libre que cumple con los requerimientos por lo que se recomienda su adquisición (Anexo 2)
	Para Vtiger CRM se necesita Hardware: un computador de iguales características a las mencionadas en la acción precedente y con una resolución mínima de 1024x768 pixeles
	Para Vtiger CRM se necesita Software: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Navegador, de preferencia Opera o Firefox</li> <li>• Sistema Microsoft Windows Server 2003 o 2008</li> </ul>
Establecer líneas de productos para cada actividad agropecuaria	Se establecerá 4 líneas de productos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganadería</li> <li>• Avicultura</li> <li>• Porcicultura</li> <li>• Agrícola</li> </ul>
	Cada línea deberá incluir productos de nutrición y sanidad
Ofertar al cliente un paquete de productos.	Basarse en los principios de la estrategia de Venta de Sistemas
	Se debe crear un paquete de productos para cada línea establecida, este paquete debe buscar cubrir en su totalidad las necesidades de productos del cliente en cada línea
Ofertar al cliente un paquete de productos.	Los paquetes debe completar todos los ítems requeridos por el cliente, como son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pecuarios: Balanceados, antibióticos, desparasitantes, vitaminas, Inmunoestimulantes, vacunas, antiinflamatorios, equipos para galpones.</li> <li>• Agrícola: fertilizantes, enraizantes, estimulantes, insecticidas, fungicidas, nematicidas, herbicidas, fijadores, bombas.</li> </ul>

ACTIVIDADES	CARACTERISTICAS
Reubicar los productos en el almacén de manera que se pueda claramente diferenciar las líneas de productos establecidas	Usar las perchas ya disponibles en el almacén y definir una percha para cada línea establecida (4 líneas)
	Ubicar los productos disponibles de cada línea juntos en la percha asignada de manera que se pueda distinguir a todos y el cliente esté en capacidad de evidenciar la nueva oferta que se está manejando en el almacén.
	Cuando un producto pueda ser usado en más de una línea es indispensable que sea ubicado la percha de cada línea.
Realizar un reporte mensual de los resultados obtenidos con la aplicación de la estrategia venta de sistemas	El reporte debe establecer claramente la efectividad de la estrategia, para lo cual se debe definir: <ul style="list-style-type: none"> <li>Efectividad en ventas = <math>100 \times (\text{Volumen vendido} / \text{Volumen planificado de ventas})</math></li> <li>Volumen promedio de compra mensual por cliente = <math>\text{volumen de compra por cliente} / \text{No.de compras}</math></li> <li>Venta por producto = <math>\text{cantidad de producto vendido} / \text{cantidad de producto adquirido}</math></li> </ul>
	Debe incluir un comparativo con los dos meses precedentes de los índices especificados
	Debe indicar el nivel de aceptación de los paquetes ofertados y resaltar los productos de los que se han incrementado las ventas desde la aplicación de la estrategia.
Programar capacitaciones para el personal de ventas en temas técnicos	Se deben incluir materia bibliográfico en cada capacitación e invitar a un cliente que maneje una producción del tema a tratar para que aporte con su experiencia.
	Las capacitaciones deben ser por línea de productos, es decir que se debe buscar abarcar la mayor cantidad de temas relevantes de la línea escogida.
	Los clientes que mas compras realicen de la línea del tema a tratar deben ser invitados a participar de la capacitación.
Realizar salidas de campo para reforzar los temas tratados en las capacitaciones.	Por lo menos una capacitación debe incluir una salida de campo y de ser posible ésta debe realizarse en la propiedad de un cliente.
	Demostración de nuevas tecnologías y uso de los productos ofertados por el almacén.
	Comparación de resultados con otras marcas.
	Evaluación de la propiedad en función de los productos usados y las recomendaciones dadas por un técnico.
Programar charlas de uso y actualización de productos para el personal de ventas.	El proveedor del producto debe impartir una capacitación al personal de ventas sobre el uso, beneficios, dosis y principales características de sus productos una vez al año.

ACTIVIDADES	CARACTERISTICAS
Programar charlas en temas referentes a servicio al cliente y estrategias de ventas para todo el personal del almacén.	Los principales temas a capacitar son: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque al cliente (incluir en un primer acercamiento la estrategia CRM)</li> <li>• Proceso de ventas mencionado en el capítulo I de esta tesis.</li> </ul>
	Incluir el manejo del cliente agricultor de bajos recursos que busca asesoramiento para su producción pero requiere de un personal paciente que dé explicaciones en términos asimilables por este tipo de cliente.
Definir los principales productos de cada línea requeridos por los clientes.	Realizar un reporte en formato Excel que incluya el producto, su volumen de ventas mensual y la perspectiva de venta para el siguiente mes.
Generar un plan de compras para mantener un abastecimiento constante	El plan debe incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de productos con su venta promedio mensual</li> <li>• Datos informativos del proveedor de cada producto con un apartado que indique el tiempo que requiere para realizar la entrega de pedidos.</li> <li>• Volumen de compra proyectado a 1 año</li> </ul>
	Consolidado que indique la fecha en la cual se debe realizar el pedido a cada proveedor, con un listado de los productos y cantidades específicas.
Realizar llamadas recordatorias para el uso de productos específicos de cada etapa de una producción.	Asignar una persona dedicada a realizar las llamadas a los clientes.
	El momento para las llamadas será en función de los requerimientos de la producción o negocio de cada cliente.
	La llamada debe orientarse a recordar al cliente su próxima necesidad del producto y garantizar que ya está disponible en la cantidad que él requiere.
Enviar vía e-mail información actualizada de los productos, promociones, publicidad de nuevos productos e informar sobre la disponibilidad o escases de los productos del almacén	La publicidad debe ser llamativa, con los colores de la marca y con un extracto de la información mas relevante sobre el método de acción, uso y efectividad del producto.
	En formato de jpg para evitar adulteraciones.
	Direccionar la publicidad a cada cliente en función de su actividad agropecuaria
Disponer una línea telefónica para receptar pedidos y reclamos de los clientes, esta línea debe ser atendida siempre por cualquier persona del personal de ventas	Línea de uso exclusivo para recepción de llamadas.
	Al receptar un pedido se debe indicar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad del producto (cantidad)</li> <li>• Fecha aproximada para entrega (si no hay en existencias)</li> <li>• Disponibilidad de productos que puedan reemplazar al requerido o complementar el pedido realizado</li> </ul>
	Al receptar un reclamo se debe: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagar la razón exacta del reclamo (inconvenientes con el producto, personal de ventas, disponibilidad del producto, etc.)</li> <li>• Si ha existido alguna falla con el producto garantizar una solución ganar-ganar en el corto plazo.</li> <li>• Indicar un plazo en el cual se dará una respuesta al reclamo</li> </ul>

ACTIVIDADES	CARACTERISTICAS
Realizar llamadas a los clientes que permitan ofertar el producto.	Asignar una persona dedicada a realizar las llamadas a los clientes.
	La oferta de los productos será en función de los requerimientos de la producción o negocio de cada cliente.
	La llamada debe orientarse a ofertar productos no usados por el cliente pero que serán de utilidad para su actividad, por lo que se debe resaltar las cualidades o aplicaciones del producto que beneficiaran al cliente.
Realizar llamadas a los clientes que permitan actualizar datos	Llamada rápida que permita verificar o actualizar los datos registrados del cliente: Nombre (representante o dueño), dirección, teléfonos, correo electrónico, ubicación de la finca o negocio.
Visitar el negocio/producción de todos los clientes que abarquen el 75% del volumen de ventas	Dar asesoramiento técnico para mejorar la producción del cliente
	Ofertar los paquetes de productos disponibles y que permitan al cliente cumplir con sus metas de producción.
Evaluar la producción de los clientes.	Evaluar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del negocio o producción.</li> <li>• Perspectivas de crecimiento en periodos semestrales.</li> <li>• Nivel de satisfacción del cliente con los productos del almacén.</li> </ul>
Generar un reporte mensual de las visitas realizadas a los clientes.	El reporte debe incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados directos de las visitas realizadas como venta de nuevos productos, promociones, paquetes completos de productos, etc.</li> <li>• Requerimientos extra de los clientes dados a conocer en la visita.</li> <li>• Productos que podrían ser incorporados en las líneas del almacén.</li> </ul>

### 3.3.6. Análisis Financiero

#### a) Datos para el análisis

- Incremento del volumen de ventas en 8%.
- El periodo de tiempo para el incremento: 6 meses.
- Tasa de descuento del 10% para evaluar la propuesta.
- Contratar un vendedor para las visitas a los clientes en su negocio.

**b) Definición de la inversión**

<b>CAPACITACIÓN</b>	Costo/Persona	No. Personas	Capacitaciones/año	Total
Servicio al cliente	300	4	1	1200
Temas Técnicos	300	3	2	1800
Salida de campo	100	3	1	300
<b>TOTAL</b>				3300

<b>Inversión CRM</b>	<b>\$5.800,00</b>
Capacitaciones	\$3.300,00
Publicidad	\$2.500,00

**c) Ingresos (Ventas)**

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Sin propuesta	39745,02	45796,83	55107,23	45050,71	54390,52	55778,34	49319,15	58897,35	58561,46	64669,90	51301,85	48410,62
Con propuesta	42924,62	49460,58	59515,81	48654,77	58741,76	60240,60	53264,68	63609,13	63246,37	69843,49	55405,99	52283,47

**d) Costos de Operación**

<b>Costos Variables</b>	
Materia Prima	20% del ingreso por ventas



<b>Costos Fijos</b>	
Mano de Obra	En función del plan de incentivos.
Arriendos	\$2.000,00
Servicios Básicos	\$150,00
Seguridad	\$800,00
Uniformes	\$50,00
Suministros Oficina	\$25,00
Alimentación	\$330,00
Transporte MP	\$800,00

Para la remuneración del personal del almacén se debe seguir el siguiente esquema:

<b>Cargo</b>	<b>Sueldo Base</b>	<b>Bono por alcanzar el 90% de la meta</b>	<b>Comisiones</b>	
			<b>Si el resultado es 90-95% de la meta</b>	<b>Si el resultado es 95-100% de la meta</b>
Jefe Almacén	1300,00	-	-	-
Jefe de Ventas	400,00	150,00	0,40%	0,80%
Vendedor 1	350,00	100,00	0,20%	0,40%
Vendedor 2 (visitas)	350,00	100,00	0,25%	0,50%
Bodeguero	300,00	-	-	-

Para la evaluación de la propuesta se considera que se alcanzará el 100% de la meta de ventas establecida.

## e) Resultados

### SIN PROPUESTA

RUBROS	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS (VENTAS)		39.745,02	45.796,83	55.107,23	45.050,71	54.390,52	55.778,34	49.319,15	58.897,35	58.561,46	64.669,90	51.301,85	48.410,62
EGRESOS													
- Costos Variables		7.949,00	9.159,37	11.021,45	9.010,14	10.878,10	11.155,67	9.863,83	11.779,47	11.712,29	12.933,98	10.260,37	9.682,12
Materia Prima 20%		7.949,00	9.159,37	11.021,45	9.010,14	10.878,10	11.155,67	9.863,83	11.779,47	11.712,29	12.933,98	10.260,37	9.682,12
- Costos Fijos		7.599,15	7.599,15	7.599,15	7.599,15	7.599,15	7.599,15	7.599,15	7.599,15	7.599,15	7.599,15	7.599,15	7.599,15
Mano de Obra		3510,15	3510,15	3510,15	3510,15	3510,15	3510,15	3510,15	3510,15	3510,15	3510,15	3510,15	3510,15
Sueldo		2900,00	2900,00	2900,00	2900,00	2900,00	2900,00	2900,00	2900,00	2900,00	2900,00	2900,00	2900,00
Aporte IESS 9,35%		271,15	271,15	271,15	271,15	271,15	271,15	271,15	271,15	271,15	271,15	271,15	271,15
Decimo Tercero		241,67	241,67	241,67	241,67	241,67	241,67	241,67	241,67	241,67	241,67	241,67	241,67
Decimo Cuarto		97,33	97,33	97,33	97,33	97,33	97,33	97,33	97,33	97,33	97,33	97,33	97,33
Transporte MP		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Arriendos		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Servicios Básicos		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Seguridad		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Uniformes		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Suministros Oficina		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Alimentación		264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00	264,00
EGRESOS (COSTOS DE OPERACIÓN)		15.548,15	16.758,52	18.620,60	16.609,29	18.477,25	18.754,82	17.462,98	19.378,62	19.311,44	20.533,13	17.859,52	17.281,27
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		24.196,86	29.038,31	36.486,63	28.441,42	35.913,27	37.023,52	31.856,17	39.518,73	39.250,01	44.136,77	33.442,33	31.129,35
Participación trabajadores 15%		3.629,53	4.355,75	5.473,00	4.266,21	5.386,99	5.553,53	4.778,42	5.927,81	5.887,50	6.620,51	5.016,35	4.669,40
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		20.567,33	24.682,57	31.013,64	24.175,21	30.526,28	31.469,99	27.077,74	33.590,92	33.362,51	37.516,25	28.425,98	26.459,94
Impuesto a la renta 25%		5.141,83	6.170,64	7.753,41	6.043,80	7.631,57	7.867,50	6.769,44	8.397,73	8.340,63	9.379,06	7.106,49	6.614,99
FLUJO SIN PROPUESTA	-	15.425,50	18.511,93	23.260,23	18.131,40	22.894,71	23.602,49	20.308,31	25.193,19	25.021,88	28.137,19	21.319,48	19.844,96

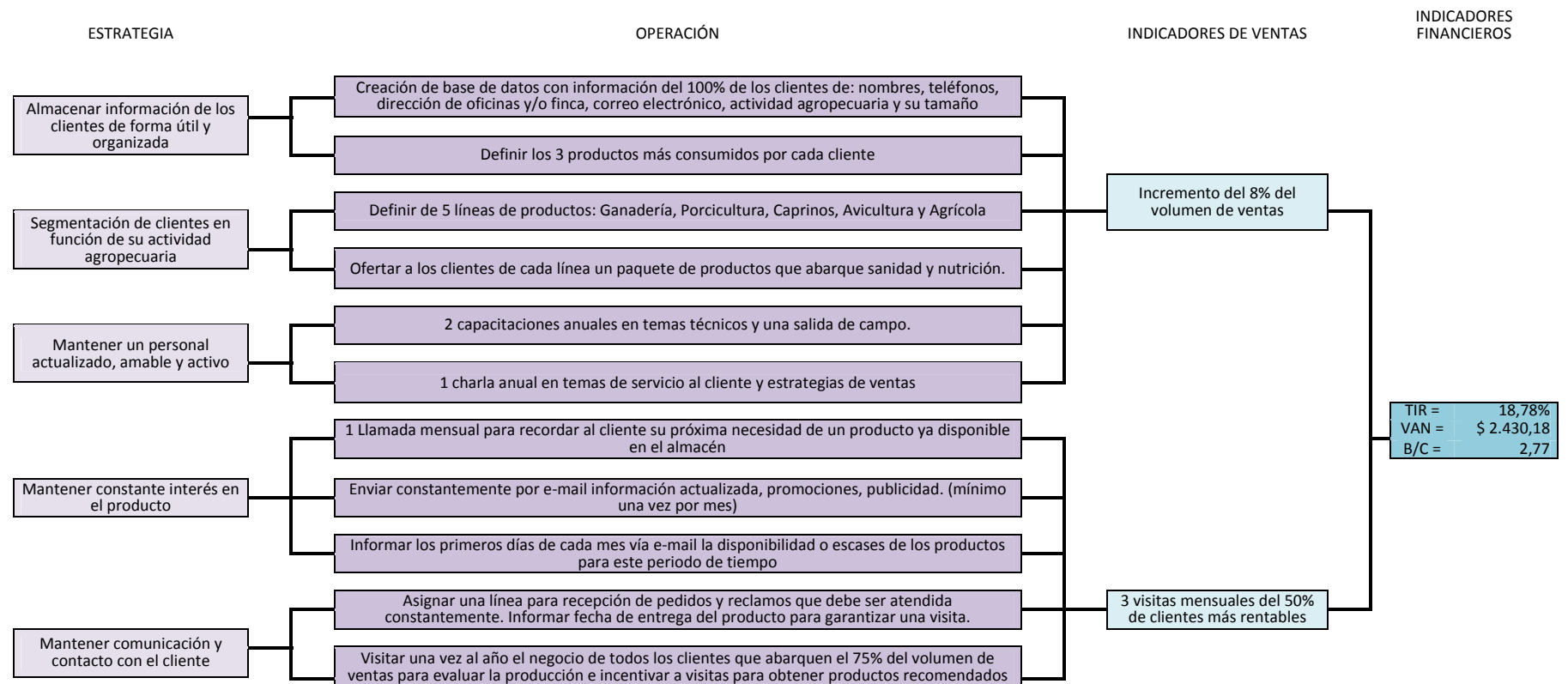
## CON PROPUESTA

RUBROS	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
INGRESOS (VENTAS)		42.924,62	49.460,58	59.515,81	48.654,77	58.741,76	60.240,60	53.264,68	63.609,13	63.246,37	69.843,49	55.405,99	52.283,47
EGRESOS													
- Costos Variables		8.584,92	9.892,12	11.903,16	9.730,95	11.748,35	12.048,12	10.652,94	12.721,83	12.649,27	13.968,70	11.081,20	10.456,69
Materia Prima 20%		8.584,92	9.892,12	11.903,16	9.730,95	11.748,35	12.048,12	10.652,94	12.721,83	12.649,27	13.968,70	11.081,20	10.456,69
- Costos Fijos		8.783,61	8.914,37	9.115,53	8.898,25	9.100,05	9.130,03	8.990,47	9.197,42	9.190,17	9.322,15	9.033,31	8.970,84
Mano de Obra (Plan incentivos)		4628,61	4759,37	4960,53	4743,25	4945,05	4975,03	4835,47	5042,42	5035,17	5167,15	4878,31	4815,84
Sueldos		2750,00	2750,00	2750,00	2750,00	2750,00	2750,00	2750,00	2750,00	2750,00	2750,00	2750,00	2750,00
Comisiones		1079,72	1190,83	1361,77	1177,13	1348,61	1374,09	1255,50	1431,36	1425,19	1537,34	1291,90	1238,82
Aporte IESS 9,35%		358,08	368,47	384,45	367,19	383,22	385,60	374,51	390,96	390,38	400,87	377,92	372,95
Decimo Tercero		319,14	328,40	342,65	327,26	341,55	343,67	333,79	348,45	347,93	357,28	336,83	332,40
Decimo Cuarto		121,67	121,67	121,67	121,67	121,67	121,67	121,67	121,67	121,67	121,67	121,67	121,67
Transporte MP		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Arriendos		2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Servicios Básicos		150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00	150,00
Seguridad		800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00
Uniformes		50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00	50,00
Suministros Oficina		25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00	25,00
Alimentación		330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00	330,00
EGRESOS (COSTOS DE OPERACIÓN)		17.368,53	18.806,48	21.018,69	18.629,20	20.848,40	21.178,15	19.643,41	21.919,25	21.839,44	23.290,85	20.114,51	19.427,54
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		25.556,09	30.654,09	38.497,11	30.025,57	37.893,36	39.062,45	33.621,27	41.689,88	41.406,93	46.552,64	35.291,48	32.855,93
Participación trabajadores 15%		3.833,41	4.598,11	5.774,57	4.503,84	5.684,00	5.859,37	5.043,19	6.253,48	6.211,04	6.982,90	5.293,72	4.928,39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		21.722,67	26.055,98	32.722,55	25.521,73	32.209,36	33.203,08	28.578,08	35.436,40	35.195,89	39.569,74	29.997,76	27.927,54
Impuesto a la renta 25%		5.430,67	6.514,00	8.180,64	6.380,43	8.052,34	8.300,77	7.144,52	8.859,10	8.798,97	9.892,44	7.499,44	6.981,89
Inversión CRM (1%)	5.800,00												
Capacitaciones	3.300,00												
Publicidad	2.500,00												
FLUJO CON PROPUESTA	-5.800,00	16.292,00	19.541,99	24.541,91	19.141,30	24.157,02	24.902,31	21.433,56	26.577,30	26.396,92	29.677,31	22.498,32	20.945,66

# FLUJO INCREMENTAL

RUBROS	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
FLUJO PURO SIN PROPUESTA	-	15.425,50	18.511,93	23.260,23	18.131,40	22.894,71	23.602,49	20.308,31	25.193,19	25.021,88	28.137,19	21.319,48	19.844,96
FLUJO PURO CON PROPUESTA	-5.800,00	16.292,00	19.541,99	24.541,91	19.141,30	24.157,02	24.902,31	21.433,56	26.577,30	26.396,92	29.677,31	22.498,32	20.945,66
FLUJO DE FONDOS INCREMENTAL	-5.800,00	866,51	1.030,06	1.281,68	1.009,90	1.262,31	1.299,82	1.125,25	1.384,11	1.375,03	1.540,12	1.178,84	1.100,70

## f) Causalidad de las estrategias



## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **4.1. CONCLUSIONES**

Mediante la revisión teórica de los procesos de ventas y las principales estrategias de ventas se pudo concluir que:

- En las empresas de comercialización de insumos agropecuarios el plan de ventas debe incluir estrategias enfocadas a mejorar la relación con el cliente e incrementar su satisfacción con el producto y servicio, para lo cual es necesario unificar criterios con las áreas de compras, marketing y sistemas, esto con el objetivo de mantener abastecimiento constante de producto, activar campañas direccionadas a satisfacer necesidades específicas y hacer uso de la información del cliente para poder darle un mejor servicio.
- Este sector debe aplicar en sus almacenes una estrategia de venta en sistemas, para lo cual es indispensable que los paquetes de productos ofertados incluyan productos de sanidad, nutrición y equipos, evitando que el cliente requiera acercarse a otro distribuidor.

Mediante el análisis de los conceptos básicos de un CRM se obtuvo las siguientes conclusiones:

- El principal objetivo de una estrategia CRM es manejar de forma más eficiente la relación con el cliente haciendo un uso oportuno y coherente de la información que se disponga de este, por esto es indispensable que los almacenes de insumos agropecuarios creen una base de datos que les permita identificar, atraer y conservar los clientes más rentables.

- Haciendo uso de la estrategia CRM los almacenes de insumos agropecuarios podrán conservar y fidelizar clientes obteniendo una reducción de costos y esfuerzos para adquirir nuevos clientes, y estarán en capacidad de ofertar más y nuevos productos a los clientes con los que ya cuentan.
- El trato individualizado del cliente es la principal ventaja de esta estrategia, por medio del manejo de la información del cliente los almacenes podrán ofertar al cliente productos y servicios que satisfagan sus necesidades específicas en un tiempo específico.

Al finalizar el levantamiento de la información más relevante de los clientes del almacén Alfa se pudo concluir:

- Los almacenes de insumos agropecuarios presentan grandes falencias en el manejo de la relación con el cliente, lo cual se debe principalmente a que se maneja un esquema de ventas tradicional, es decir, se espera a que el cliente tenga necesidad del producto y se acerque al almacén a realizar la compra.
- La principal ventaja competitiva que se maneja en los almacenes es la calidad del producto y su eficiencia de acción, siendo esta la única garantía de retorno del cliente.
- Los negocios del sector agropecuario en su mayoría reflejan ganancias a largo plazo por lo que los clientes requieren de descuentos y/o promociones de productos que le permitan manejar su negocio eficientemente, siendo este uno de los principales factores que los clientes tienen en cuenta para escoger un proveedor de insumos.
- Conocer la actividad a la que se dedican los clientes es indispensable para un almacén de insumos agropecuarios, esto le permitirá definir el tipo de productos que debe tener disponible, la cantidad y variedad requerida, y establecer los conocimientos técnicos que su personal de ventas debe tener para orientar correctamente a los clientes.

- Los almacenes de insumos no realizan servicio pre y postventa, esto se presenta como una oportunidad para el sector ya que al ofertar este tipo de servicio un almacén estará en capacidad de retener clientes y captar nuevos clientes.
- La disponibilidad constante y variedad de productos son necesarios para manejar correctamente la relación con el cliente y mantener o incluso incrementar las ventas, el mal manejo de estos factores es una de las principales causas para la deserción de clientes.

Al realizar el análisis financiero de la aplicación de la propuesta de estrategia CRM se pudo obtener una relación beneficio-costeo de 2,77 y además se pudo establecer que la inversión en CRM representa el 1% del total de ingresos obtenidos al aplicar la estrategia, por lo que se puede afirmar que es posible optimizar los indicadores de ventas haciendo uso de esta estrategia en puntos de venta de comercialización de insumos agropecuarios.

#### **4.2. RECOMENDACIONES**

Antes de aplicar una estrategia CRM realizar un análisis completo de cómo se encuentra la organización en todas las áreas, con el fin de saber cuáles son las debilidades y fortalezas de la empresa y empezar a trabajar en lo que realmente se necesita para mejorar los vínculos con los clientes.

Ampliar la investigación a otras regiones del país para corroborar los resultados encontrados en esta investigación y mejorar las estrategias en lo referente a la aplicación de CRM, comparando y retroalimentándose con otras empresas del mismo sector.

Para que la información recolectada en esta investigación tenga valor es indispensable que a futuro se realice el manejo de esta con un programa que permita su uso correcto, como lo es el Vtiger CRM, un software gratuito por lo que la empresa no incurrirá en gastos.

Es importante realizar un estudio del talento humano de las empresas de este sector ya que para que una estrategia CRM tenga éxito es importante contar con un personal motivado y con sentido de pertenencia.

Aplicar la propuesta de CRM generada en esta investigación, para que por medio de mejorar la relación con el cliente se consiga optimizar los indicadores de ventas.



## BIBLIOGRAFÍA

### CITAS DE LIBROS

Artal, Manuel. *Dirección de ventas*. Madrid-España. ESIC Editorial. Séptima Edición. 2007.

Carrión, Juan. *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid-España. ESIC Editorial. 2007.

Croxatto, Horacio. *Creando valor en la relación con sus clientes*. Argentina. Editorial Dunken. 2005.

De la Parra, Eric y Madero, María del Carmen. *Estrategias de Ventas y Negociación*. México DF. Panorama Editorial S.A. 2005

Díez Enrique, Navarro Antonio y Peral Begoña. *Dirección de la Fuerza de Ventas*. Madrid-España. ESIC Editorial. 2003.

Eslava, José de Jaime. *Pricing: Nuevas estrategias de precios*. Madrid-España. ESIC Editorial. 2007.

Fernández López, Javier. *CRM o Cómo Aprovechar al Máximo los Datos del Cliente*. MK Marketing+Ventas No. 145. Marzo 2000.

Folgado, Luis. *Manual Práctico sobre procedimientos en Ventas*. España. Folgado y Soto S.L. 2007.

García, Fernando y otros. *Gestión Comercial de la PYME*. España. Ideaspropias Editorial. 2006.

García, Ignacio. *CRM: Gestión de la relación con los clientes*. Madrid-España. Editorial Fundación Confemetal. 2001.

Lobato, Francisco y López, María. *Operaciones de Venta*. Madrid España. Thomson Ediciones Spain Paraninfo S.A. 2006.

Martínez, Rafael y Martínez, Vilanova. *Gestión de la clientela*. Madrid-España. ESIC Editorial. 2004.

Publicaciones vértice S.L. *El proceso de venta*. España. Editorial Vértice. 2008.

Rigby Darrel, Reichheld Fred y Berez Steve. *Custom Fit*. Optimize December 2002.

Stanton William, Buskirk Richard y Spiro Rosann. *Ventas: conceptos, planificación y estrategias*. Bogotá-Colombia. McGraw Hill Interamericana S.A. 1997.

Swift, Ronald. *CRM: Como mejorar las relaciones con los clientes*. México. Pearson Educación. 2002.

Thomas Jacquelyn S., Blattberg Robert C. y Fox Edward J. *Recapturing Lost Customers*. Journal of Marketing Research Vol.41. 2004.

Viciano, Antonio. *Técnicas de Venta*. España. Edición INOVA 2011.

Vidal, Ignasi. *La Previsión de Ventas*. Madrid-España. FC Editorial. 2003.

## **PUBLICACIONES**

Gillies Crawford, Rigby Darrell y Reichheld Fred. *The Story Behind Successful Customer Relations Management*. European Business Journal Vol. 14. 2002.

Nairn, Agnes. *CRM: Helpful or full of hype?*. Journal of Database Marketing Vol.9. 2002.

Piccoli, Gabriele y otros. *Customer Relationship Management: A Driver for Change in the Structure of U.S. Lodging Industry*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Vol. 44. 2003.

Qualitas Hispania. *Como implantar con éxito una estrategia de CRM*. REF: QH.EIQ.CRMESTRAT.2002.1.

## ANEXOS

### Anexo 1. Formato de la entrevista realizada a los clientes del almacén Alfa

DATOS CLIENTE	
Nombre	
Dirección	
Teléfonos (contacto)	
Correo	
DATOS LOCALIZACION ACTIVIDAD AGROPECUARIA	
Provincia	
Cantón	
Extensión o tamaño de la explotación	
Dirección (Detalles relevantes)	
1. ¿Cuál es la actividad económica en el sector agropecuario?	
2. ¿En función de su actividad económica cuales son los productos agrícolas y pecuarios de mayor demanda mensual o en su periodo productivo?	
3. ¿Cuáles de estos productos son abastecidos en el almacén?	
4. ¿A que se debe su preferencia de compra en otros almacenes?	
5. ¿La forma de pago que tiene actualmente en el almacén esta en función de sus requerimientos? ¿Qué forma de pago preferiría?	
6. ¿Para usted sería conveniente un servicio de entrega del producto por un costo adicional?	

<b>7. ¿Cuánto tiempo es cliente del almacén? ¿Ha recibido algún tipo de beneficio en sus compras en este tiempo (indique)?</b>
<b>8. ¿El almacén alguna vez le ha ofrecido un servicio que anticipe sus requerimientos? ¿De que tipo?</b>
<b>9. ¿Se le provee algún tipo de servicio posventa en el almacén? Explique</b>
<b>10. ¿Diría Ud. Que el personal de ventas del almacén conoce y prevé sus necesidades? Explique</b>
<b>11. ¿Considera que el personal de ventas del almacén tiene un trato adecuado al cliente? ¿En que considera que debería mejorar?</b>
<b>12. ¿Alguna vez ha recibido un servicio preventa Y/O postventa en los otros almacenes agropecuarios que frecuenta?</b>
<b>COMENTARIOS:</b>
<b>Firma Cliente</b>

## Anexo 2. Información de Vtiger CRM



Fuente: <https://www.vtiger.com>

Vtiger es una herramienta Open Source, por lo que se puede obtener el código fuente de manera gratuita y no requiere de licencia, sus requerimientos de hardware y software son bajos y para acceder a la aplicación solo se requiere de un computador o terminal con una resolución mínima de 1024x768 pixeles y disponer de un navegador.

Esta herramienta permite una alta interacción con usuario pues presenta una interfaz amigable, una adecuada integración con los principales sistemas de correo usados como Outlook y es muy útil ya que soporta varias bases de datos y ofrece alta seguridad, un factor muy interesante es que está disponible en más de 15 idiomas, lo cual facilita su uso.

Esta herramienta abarca 4 áreas, cada modulo permite generar gráficos para tener una mejor visualización del negocio, estas áreas son:

- **Ventas:** ayuda a agilizar el proceso de ventas permitiendo a los directores y equipos de ventas organizar clientes potenciales, cuentas y contactos, evaluar y priorizar las oportunidades, y supervisar el proceso de ventas.
- **Marketing:** ayuda a mantenerse un paso por delante de las campañas de marketing mejorando la integración y supervisión. Ayuda a gestionar campañas de marketing masivo de correo electrónico, generación de prospectos y formularios de inscripción, y también la gestión de productos especializados. Otros modulos relacionados incluyen calendario, gestión de contactos, etc.
- **Servicio al clientes:** proporciona sistemas de gestión del conocimiento, portales de autoservicio de clientes, informes, estadísticas de asistencia, servicio de post venta,

reporte de incidencias. También permite crear un apartado de preguntas frecuentes (FAQ).

- **Inventario:** ofrece una gestión completa del ciclo de ventas, la perfecta integración de las actividades de pre-venta y post-venta mediante la vinculación de las funciones de gestión de inventarios (de productos y listas de precios a los proveedores, cotizaciones de venta, órdenes de compra, órdenes de venta y facturas) con los módulos de CRM (clientes potenciales, cuentas y contactos y oportunidades).